

A influência do Comprometimento com a Chefia Direta no Silêncio Organizacional: O efeito mediador do Comprometimento Organizacional

Bárbara Alexandra Pereira de Oliveira

Orientador: Prof. Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos
Humanos

Lisboa
2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A influência do Comprometimento com a Chefia Direta no Silêncio Organizacional: O efeito mediador do Comprometimento Organizacional

Bárbara Alexandra Pereira de Oliveira

Orientador: Prof. Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Júri:

Presidente: - Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Vogais: - Doutor Carlos Manuel Demony Almeida Botelho, Professor Associado Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

- Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientador;

- Doutor Francisco José Santos Cesário, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Lisboa
2019

AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização desta dissertação contei com o apoio de muitas pessoas e não podia deixar de agradecer aos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que este objetivo fosse atingido.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Nascimento pela disponibilidade permanente, pelo seu incentivo e acompanhamento constante com que sempre me orientou neste trabalho. Aqui lhe exprimo a minha gratidão.

A todos os docentes do Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pela partilha de conhecimento e estimulação intelectual.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus amigos e colegas, que de uma forma direta ou indireta, estiveram sempre presentes nos menos fáceis e acreditaram em mim.

Um **especial** agradecimento à minha família por todo o apoio incondicional, pela paciência, pela força, pelo carinho e pela confiança em mim depositada, sem o seu apoio não teria sido possível.

Por último, agradeço também a todos aqueles que contribuíram para a recolha de dados, que se dispuseram a responder ao questionário, agradeço a vossa atenção e disponibilidade.

RESUMO

O presente estudo pretende avaliar de que forma a influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional é mediado pelo comprometimento organizacional.

O método utilizado neste trabalho foi uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa que teve como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário dirigido aos empregados de empresas privadas. Foi obtida uma amostra de conveniência de 270 sujeitos.

Verificou-se que o comprometimento com a chefia direta influencia o silêncio organizacional e que o comprometimento organizacional exerce uma influência de mediação. Os resultados obtidos sugerem a bidimensionalidade do constructo comprometimento com a chefia direta e do comprometimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento Organizacional; Comprometimento com a Chefia Direta; Silêncio Organizacional

ABSTRACT

This study aims to evaluate how the influence of commitment to direct leadership on organizational silence is mediated by organizational commitment.

The method used in this paper was a hypothetical-deductive approach of quantitative nature that had as a data collection instrument a questionnaire survey directed at employees of private companies. A convenience sample of 270 subjects was gathered. Commitment to direct leadership has been found to influence organizational silence, and organizational commitment has a mediating influence. The results suggests the two-dimensionality of the construct commitment to direct leadership and organizational commitment.

KEY-WORDS: Organizational Commitment; Commitment to Direct Leadership; Organizational Silence

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABELAS	7
INTRODUÇÃO.....	8
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	12
1.1. Silêncio Organizacional	12
1.2. Comprometimentos no local de trabalho	14
2. METODOLOGIA	28
2.1. População e amostra	28
2.2. Modelos de medida dos constructos	29
2.3. Opções no tratamento dos dados	33
2.4. Relações de mediação	36
3. RESULTADOS.....	37
3.1. Validação dos Modelos de Medida face à Amostra	37
3.1.1. Comprometimento com a Chefia Direta	37
3.1.2. Comprometimento organizacional	39
3.1.3. Silêncio organizacional	41
3.2. Estimação do Modelo proposto e teste das hipóteses	46
3.2.1. Estatísticas Descritivas	46
3.2.2. Modelo de Relações Diretas	47
3.2.3. Modelo Final	49
4. CONCLUSÕES	54
4.1. Discussão de Resultados	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ÍNDICE DE ANEXOS	68
	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de mediação do comprometimento organizacional na relação do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional.....	10
Figura 2 - Modelo das Três-Componentes de Meyer & Allen (1991).....	16
Figura 3 - Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional	17
Figura 4 - Modelo de medida final do comprometimento com a chefia direta.....	38
Figura 5 - Modelo de medida final do comprometimento organizacional	40
Figura 6 - Modelo de medida final do silêncio organizacional.....	42
Figura 7 - Modelo resultante da influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional.....	47
Figura 9 - Modelo Proposto final.....	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses referentes à relação entre a chefia direta e o silêncio organizacional de rejeição	21
Tabela 2 - Hipóteses referentes à relação entre a chefia direta e o silêncio organizacional de adesão.....	22
Tabela 3 - Hipóteses referentes à relação entre a chefia direta e o comprometimento organizacional.....	24
Tabela 4 - Hipóteses específicas referentes à relação entre o comprometimento organizacional e o silêncio organizacional	27
Tabela 5 - Setor de Atividade	28
Tabela 6 - Escala do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997).....	30
Tabela 7 - Escala do comprometimento com a chefia direta.....	31
Tabela 8 - Escala do silêncio organizacional	32
Tabela 9 - Itens correspondentes à solução final do comprometimento com a chefia direta.....	37
Tabela 10 - Itens correspondentes à solução final do comprometimento organizacional.....	39
Tabela 11- Itens correspondentes à solução final do silêncio organizacional	41
Tabela 12 - Hipóteses específicas revistas da relação do comprometimento com a chefia direta e o silêncio organizacional	44
Tabela 13 - Hipóteses específicas revistas da relação do comprometimento com a chefia direta e o comprometimento organizacional.....	45
Tabela 14 - Hipóteses específicas revistas da relação do comprometimento com a chefia direta e o comprometimento organizacional.....	45
Tabela 15 - Estatísticas Descritivas	46
Tabela 16 - Hipóteses de relações diretas.....	48
Tabela 17 - Ajustamento do Modelo Final	49
Tabela 18 - Hipóteses correspondentes ao modelo final.....	50
Tabela 19 - Hipóteses de mediação.....	52

INTRODUÇÃO

O silêncio em contexto organizacional pode ser considerado como uma estratégia comportamental, indo para lá da definição tradicional de que o silêncio é a ausência da voz (Sabino, Nogueira & Lopes, 2015). É um constructo com uma elevada importância organizacional e uma das alternativas mais usadas pelos indivíduos em contexto de trabalho porque ocultam as suas avaliações, reflexões, perceções ou desagrados (Dyne, Ang & Botero, 2003) devido ao receio das consequências que possam ter no futuro ao comunicarem determinadas opiniões sobre temas críticos da organização a quem pode, por alguma via, tomar decisões organizacionais e mudar, como a chefia direta (Morrison, See, & Pan, 2014).

A chefia direta tem um papel determinante no desempenho da equipa e de cada empregado em particular (Meyer, Morin & Vandenberghe, 2015; Meyer, 2016). Um forte vínculo relacional entre o subordinado e subordinante pode levar ao cumprimento de princípios, métodos de trabalho definidos, à aceitação dos objetivos comuns e das decisões organizacionais (Becker, 2016). Pelo contrário, quando os empregados têm um fraco vínculo relacional com a chefia limitam o seu trabalho ao cumprimento de tarefas, traduzindo a sua insatisfação e dificultando a obtenção do sucesso organizacional (Meyer *et al.*, 2015). Segundo Dyne, Ang e Botero (2003) quando existem perceções menos positivas a satisfação com o trabalho diminui e a opção mais frequente é o trabalhador recorrer ao silêncio.

O comprometimento é um vínculo psicológico de dada natureza que se estabelece através da relação entre um indivíduo e um determinado alvo (Meyer & Herscovitch, 2001). Os trabalhos de Klein, Molloy e Cooper (2009) conceptualizaram que o comprometimento pode ser aplicado a todos os potenciais alvos, ou potenciais focos de comprometimento. A abordagem de múltiplos comprometimentos é mais precisa e significativa do que uma abordagem focada em conceções globais (Bergman, Benzer, Kabins, Bhupatkar, & Panina, 2013). Segundo Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales e Steiger-Mueller (2010) o comprometimento é um

constructo complexo, multifacetado e pode ser direccionado para diferentes focos dentro da organização, incluindo o comprometimento com a chefia direta. As percepções e ideias criadas pelo empregado através das suas interações com a chefia direta fomentam a sua percepção sobre a organização, visto que a chefia é o elemento com cargo superior hierárquico com quem se mantém uma maior interação diária.

O vínculo psicológico do empregado para com a organização, isto é, o comprometimento organizacional, é um outro constructo. O comprometimento contribui para a produtividade, competitividade organizacional e bem-estar, ajudando na previsão de comportamentos (Becker, Kernan, Clark & Klein, 2018). É um constructo complexo e a sua importância no local de trabalho fez com que se proporcionasse um aumento das pesquisas do constructo que têm evidenciado a sua complexidade, nomeadamente quanto à ausência de um consenso referente à sua conceptualização, destacando-se a abordagem unidimensional e multidimensional (Becker, Klein, & Meyer, 2009; Allen, 2016). No entanto, para ambas as perspetivas o comprometimento representa um vínculo entre os empregados e a organização, de tal forma que os empregados fortemente comprometidos são mais propensos em permanecer na organização e ter comportamentos enquadrados na estratégia organizacional, do que empregados com fracos comprometimentos, conforme foi posto em relevo, nomeadamente no Modelo de Gestão de Recursos Humanos de Harvard (Beer, Boselie & Brewster, 2015). Mais ainda, o comprometimento tem assumido, particularmente a partir da década de 80 do século passado, uma importância relevante para a gestão de recursos humanos, conforme Walton referiu, em 1985, que a gestão de recursos humanos estava a passar “do controlo para o comprometimento no local de trabalho”¹.

As mudanças entre os empregados e as organizações devem ser consideradas como a alavanca em pesquisas relativas ao comprometimento organizacional com o objetivo de explorar e conhecer melhor o desenvolvimento e o impacto do comprometimento (Klein, 2013). O comprometimento no local de trabalho compreende

¹Tradução do título do artigo de Walton (1985), publicado na Harvard Business Review, sendo em Inglês “From control to commitment in the workplace”

a forma como múltiplos tipos de comprometimentos são complementares, como traduzem uma ligação de sinergia ou, por outro lado, como são conflitantes (Rossenberg, Klein, Asplund, Bentein, Breitsohl, Cohen, Cross, Rodrigues, Duflot, Kilrov, Ali, Rapti, Ruhle, Solinger, Swart, & Yalabik, 2018).

Pelo referido anteriormente formulou-se a seguinte pergunta de investigação:

Em que medida é que a relação de influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional é mediado pelo comprometimento organizacional?

O presente estudo tem como principal objetivo verificar a influência direta do comprometimento com a chefia direta (variável independente) sobre o silêncio organizacional (variável dependente) mas também o fator de mediação exercido pelo comprometimento organizacional (variável mediadora) (figura 1)



Figura 1 - Modelo de mediação do comprometimento organizacional na relação do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional (Fonte: Elaboração Própria)

Como objetivo secundário pretende-se testar a tridimensionalidade do comprometimento com a chefia direta.

A razão que torna o presente estudo relevante é o facto da gestão de recursos humanos ser cada vez mais um grande desafio que exige o ato de relacionar

conhecimentos, competências e ações, através de estudos, sempre com o enfoque no fator humano, sendo este a chave diferenciadora (Beer *et al.*, 2015; Beer *et al.*, 1984; Walton, 1985). A focalização de diversos comprometimentos nas organizações, tendo em conta os seus diferentes focos, traduz-se num caminho importante para o desenvolvimento das organizações, e o mesmo acontece ao nível das estratégias comportamentais, como o silêncio organizacional (Dyne *et al.*, 2003; Morrison *et al.*, 2014). É crucial a existência de estudos ao nível dos sistemas organizacionais que contemplem a captação de atitudes, características e emoções com o objetivo de construir políticas de gestão de recursos humanos com qualidade, potenciando a diferença positiva futura no ambiente de trabalho (Rossenberg *et al.*, 2018).

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Silêncio Organizacional

O silêncio dos empregados no local de trabalho não é apenas a ausência da voz. Pode ser considerado como uma estratégia comportamental, porque a voz existe quando o empregado expressa as suas ideias de forma a melhorar o seu trabalho e o silêncio ocorre quando o empregado retém as suas ideias de forma a não melhorar o seu trabalho (Dyne *et al.*, 2003; Morrison, *et al.*, 2014).

Um dos primeiros autores a desenvolverem as reações comportamentais face ao declínio de “firmas, organizações e estado” ² foi Hirschman (1970), tendo-os especificado em voz, saída e lealdade. Posteriormente, Rusbult e Farrel (1983) utilizaram estas estratégias comportamentais, a que juntaram a negligência, e propuseram o modelo EVLN para sistematizar as reações dos empregados face a um declínio da satisfação. Neste modelo a saída (*Exit*) consiste na intenção de trocar a organização por outra, correspondendo ao *turnover* e, mais concretamente, à intenção de *turnover*. Outra estratégia é a voz (*Voice*) e neste caso o empregado exprime as razões subjacentes ao declínio da satisfação, pois acredita que a empresa tem a capacidade e a vontade de reverter esses fatores de insatisfação através da sua participação. A lealdade (*Loyalty*) corresponde, mais do que a um comportamento, a uma disposição psicológica, na qual o empregado acredita na capacidade da organização em resolver os seus problemas, pelo que não tem de fazer nada. Assim, o empregado limita-se a esperar que a situação seja revertida. Por fim, há a negligência (*Neglect*). Nesta estratégia comportamental o empregado afasta-se da organização por não acreditar na sua capacidade em mudar e resolver o problema do declínio da satisfação. Reflete-se no absentismo, na perda de performance ou mesmo em algum boicote.

Farrell (1993), através de um estudo de *multidimensional scaling* (MDS), estabeleceu o Modelo EVLN ao propor duas dimensões estruturantes destas quatro estratégias. Uma corresponde à natureza das estratégias comportamentais variando de construtiva a

² Transcrito do título do livro de Hirschman (1970).

destrutiva. A outra dimensão corresponde à intensidade comportamental, variando de ativa a passiva (Anexo 1).

O Modelo EVLN foi alvo de críticas por vários autores. Refere-se que a relação entre a lealdade e a voz é positiva nos estudos realizados por Leck e Saunders (1992) e por Naus, van Iterson e Roe (2007) mas negativa nos estudos realizados por Turnley e Feldman (1999) o que inviabiliza o modelo porque deveriam apresentar uma baixa correlação (uma é ativa (voz) e a outra passiva (lealdade)). A estratégia da voz também tem sido alvo de resultados contraditórios, visto que o modelo considera como ativa e/ou construtiva, mas também pode ser considerada como tendo um caráter defensivo e/ou destrutivo (Hagedoorn, Yperen, Vliert & Buunk, 1999). O posicionamento da lealdade também tem sido alvo de debate. O modelo EVLN considera-a como uma estratégia comportamental mas Hirschman (1970) considera-a como atitude e, nesta linha de pensamento, Leck e Saunders (1992) caracterizaram a lealdade como uma variável mediadora da saída e da voz. Este facto foi também verificado no estudo de Sabino (2015).

Segundo Dyne e colaboradores (2003) podem existir outras estratégias para além das quatro identificadas no Modelo (EVLN). Os autores consideraram que o silêncio envolve a retenção de preocupações, sugestões, opiniões e informações sobre questões internas (como procedimentos, estratégias ou até sobre colegas) a quem poderia mudar, alterar ou gerir de uma melhor forma. Recorreram a este comportamento pela ausência de soluções para combater os problemas evidenciados, para não serem alvos de represálias, para não colocarem a chefia direta numa posição constrangedora e/ou para não terem repercussões na carreira (Morrison *et al.*, 2000). Dyne, Ang e Botero (2003), baseados em Morrison e Milliken (2000) sugeriram que o silêncio organizacional pode ser traduzido em aquiescente, isto é, o silêncio é a retenção de ideais importantes devido à existência de um sentimento de resignação, pode ser defensivo quando é resultado de uma reflexão estratégica sobre as ideias que devem ser retidas, pró-social quando existe a retenção de ideias/opiniões/informações no sentido de não se pôr em causa o grupo e pode ser oportunista quando existe a retenção estratégica de ideias

com o objetivo de obter benefícios para si próprio mesmo que não seja benéfico para a organização.

No contexto português, Sabino (por exemplo, Sabino, 2015; Sabino, Nogueira, & Cesário, 2019) refere que a natureza do silêncio é extrínseca ao empregado e está relacionada com o contexto, podendo ser de rejeição ou de adesão. O silêncio de rejeição ocorre quando está presente o medo, a resignação ou o sentimento de submissão perante a organização. Por outro lado, o silêncio de adesão ocorre quando o empregado quer cooperar com a organização e com o grupo de trabalho e exerce o silêncio para não pôr em causa o grupo (ou a organização), correspondendo muito ao conceito de pensamento grupal (*groupthink*) estabelecido por Janis (1971).

O silêncio é prejudicial porque limita a inovação e dificulta as alterações organizacionais. No entanto, é possível encontrar benefícios porque pode reduzir os conflitos, não aumenta a informação nem sobrecarga a chefia e cria privacidade entre colegas (Morrison *et al.*, 2014).

No presente estudo optou-se por utilizar o modelo proposto por Sabino (Sabino, 2015; Sabino, Nogueira, & Cesário, 2019) devido ao facto das escalas de medida propostas estarem validadas e adaptadas ao contexto português.

1.2. Comprometimentos no local de trabalho

O comprometimento no local de trabalho tem vindo a assumir uma grande relevância no que respeita ao desenvolvimento das organizações porque permite o estudo dos comportamentos dos empregados em contexto organizacional (Becker *et al.*, 2016).

Considera-se o comprometimento como um processo de influência social existente na relação do indivíduo e uma entidade (Meyer & Allen, 1991 e 1997) que resulta em comportamentos praticados pelos indivíduos determinados por fatores intrínsecos e extrínsecos (Weick, 2001). Não existe, no entanto, um consenso sobre o constructo

comprometimento, mas todas as perspetivas têm em comum a constatação de que o comprometimento é uma força que fomenta a direção do comportamento (Becker, Klein & Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1997, Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, Porter & Steers 1982; Klein *et al.*, 2009).

O Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991 e 1997) propõe três grandes componentes associadas ao constructo comprometimento: O afetivo (*affective*), o normativo (*normative*) e o calculativo (*continuance*).

A componente afetiva, que vai de encontro à conceptualização de Mowday, Porter e Steers (1982), reflete o empenho emocional do empregado na organização. Esta componente tem origem nos sentimentos e o empregado mantém-se na organização porque deseja e quer (Meyer & Allen, 1991 e 1997).

A dimensão normativa reflete o sentimento de obrigação e de dever. Consiste na crença de que permanecer na organização é o que está correto. Nesta componente o empregado permanece na organização porque é o seu dever (Meyer & Allen, 1991 e 1997).

Por último, a dimensão calculativa reflete a ponderação e avaliação feita pelo empregado tendo por base os custos e benefícios em permanecer ou sair da organização, bem como os investimentos feitos por si. Assim, o empregado mantém-se na empresa porque precisa (figura 2) (Meyer & Allen, 1991 e 1997).

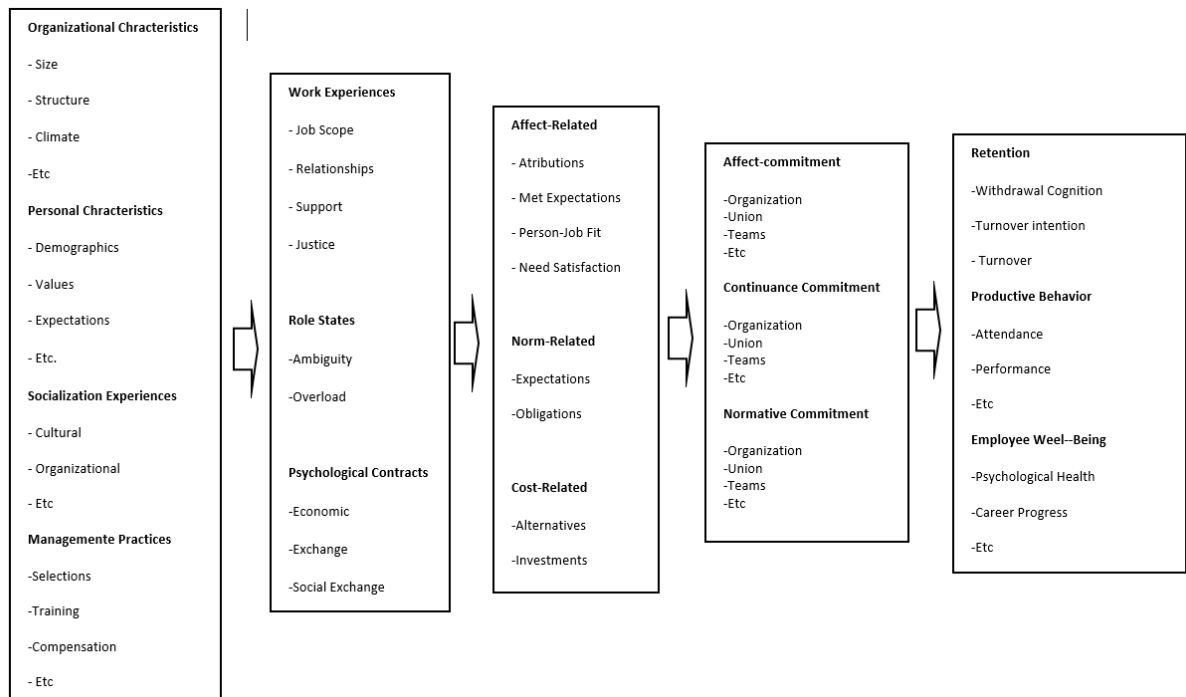


Figura 2 - Modelo das Três-Componentes de Meyer & Allen (1991)
(Fonte: Meyer & Allen, 1997, p. 106)

A perspectiva unidimensional recebeu um contributo proposto por Klein, Molloy e Brinsfield (2012). Os autores realizaram uma reconceptualização do comprometimento, eliminando as diferentes definições e sugerindo que o comprometimento seja um vínculo psicológico voluntário, que reflete a dedicação e o empenho por um alvo específico. De uma forma restrita, este vínculo psicológico particular é aplicável a todos os objetos do comprometimento (*focis* ou *targets*), tais como a organização (tem sido o alvo mais estudado), o supervisor/hierarquia, a profissão, a carreira, os objetivos, de entre outros (Becker, 1992).

Klein, Molloy e Brinsfield (2012) sugerem a unidimensionalidade do comprometimento, argumentaram que os diferentes vínculos presentes na perspectiva tridimensional devem ser considerados como constructos distintos. Mais ainda, os autores referem a lei da parcimônia que estabelece que um constructo deve ser considerado sempre como não multidimensional, com exceção dos casos em que estejam presentes evidências conceituais (sustentadas teórica e estatisticamente) convincentes para justificar a não unidimensionalidade. Outra das questões tem a ver

com o facto dos diferentes vínculos denominarem-se como comprometimento, mas refletirem fenómenos psicológicos distintos. É também preciso ter em conta a forma como as diferentes dimensões combinam para representar o constructo comprometimento (Klein *et al.*, 2013) (Figura 3).

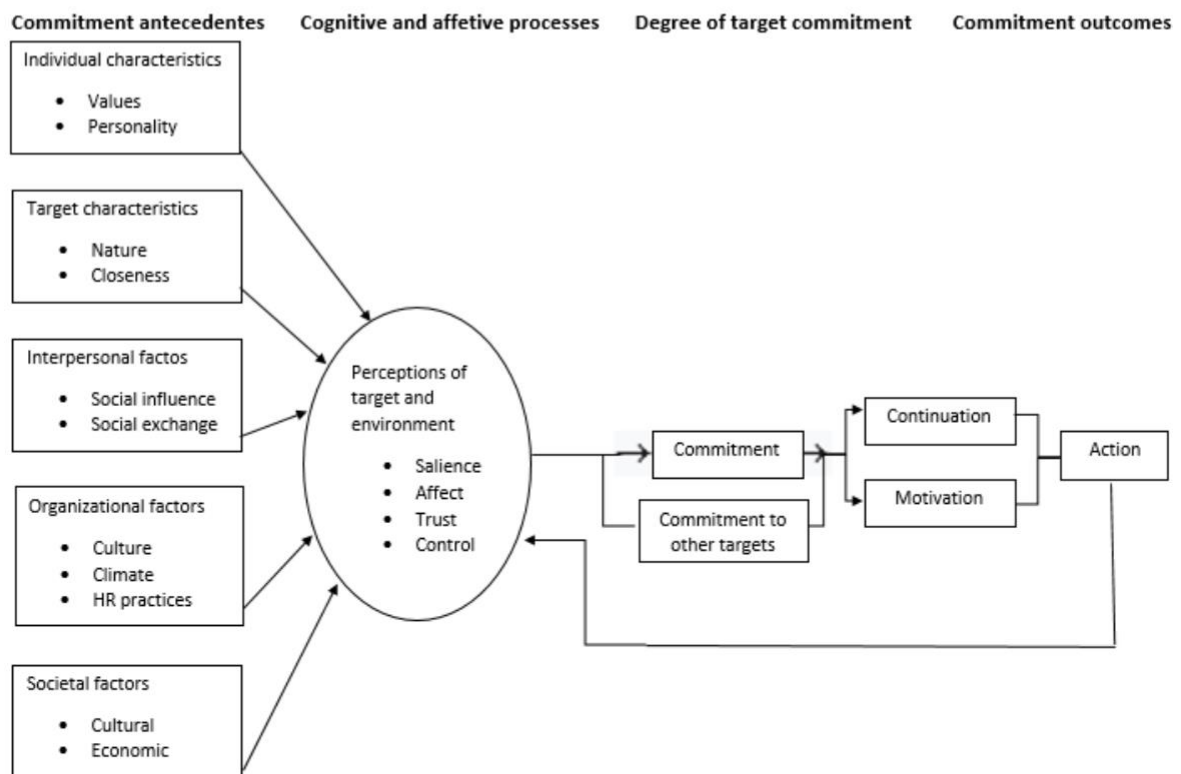


Figura 3 - Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional (Fonte: Klein et al., 2012, p. 139)

Quer a conceptualização tridimensional, quer a unidimensional propõem uma multiplicidade de objetos que podem ser o foco de comprometimento. Desta forma, há um consenso geral quanto à abordagem dos *multifocus commitment* proposta por Becker, em 1992. Numa revisão conceptual do comprometimento no local de trabalho Becker, Klein e Meyer (2009) realçaram a importância de se estudar a relação entre os diferentes tipos de comprometimento. Assim, O comprometimento pode ser definido segundo o *focis* e pode estar direccionado para múltiplos *focis* no local de trabalho (Becker, 1992; Becker *et al.*, 2009).

Pelo exposto, os comportamentos no local de trabalho são, por isso, determinados também por múltiplos objetos que se relacionam entre si (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998), não se excluindo a possibilidade de haver conflitos entre os diferentes objetos de comprometimento, aumentando a sua complexidade e compreensão (Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2009).

Estão estabelecidos como antecedentes do comprometimento no local de trabalho os traços pessoais, as práticas de gestão e de gestão de recursos humanos, a reputação, a confiança, o cinismo organizacional e os processos e experiências pessoais (Meyer, Standley, Herscovitch & Topolnytsky 2002). Segundo Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) pode-se considerar que os tipos de comprometimentos com foco no indivíduo são antecedentes dos tipos de comprometimento que estão orientados com objetos que não se relacionam diretamente com o indivíduo, como o comprometimento organizacional. Por outro lado, como consequentes pode-se considerar o *employer branding*, a atração e as estratégias comportamentais (Becker *et al.*, 2009; Meyer, 2016).

Como tendências futuras podemos identificar o testar da perspetiva unidimensional (Klein) e da perspetiva tridimensional (Meyer), sendo um dos objetivos secundários do presente estudo testar a tridimensionalidade. Outra tendência futura prende-se com a relação entre diferentes *focis*. Hunt e Morgan (1994) consideraram que o comprometimento organizacional assumia um papel mediador entre os comprometimentos específicos e os comportamentos organizacionais. No entanto, segundo Meyer e colaboradores (1997), a presença de diferentes combinações de comprometimentos está a originar novos desafios na gestão das organizações, visto que os empregados estão cada vez mais comprometidos com objetos de referência em detrimento do comprometimento com a organização de uma forma global. Esta é uma das linhas de referência no estudo de comprometimento (Becker & Meyer, 2009; Meyer, 2016)

No presente estudo foi utilizado o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991 e 1997). No entanto, deixa-se em aberto a possibilidade de se utilizar outros modelos, nomeadamente o de Klein e colaboradores (2012) em função dos resultados obtidos durante a validação do modelo de medida face à amostra.

1.2.1. Comprometimento com a Chefia Direta

A grande maioria dos estudos sobre o comprometimento têm-se focado na organização, isto é, no comprometimento organizacional. No entanto, o comprometimento pode ser definido em função do seu foco ou objeto, reconhecendo-se que o comprometimento pode estar direcionado para vários objetos no local de trabalho (Becker, 1992; Becker *et al.*, 2009). Esta linha sugere que o empregado possa ter um baixo comprometimento com a organização, mas manter uma eficácia e eficiência no desempenho das suas funções proveniente de vínculos psicológicos com outros objetos (Bergman *et al.*, 2013).

Para além do comprometimento organizacional, o comprometimento com outros objetos tem assumido uma posição muito relevante nos estudos sobre a gestão das organizações, correspondendo a uma variável moderadora entre os objetivos propostos pela organização e os resultados obtidos, a satisfação do indivíduo com o trabalho e as recompensas que o indivíduo espera com a concretização desses objetivos (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002). Cada vez mais a gestão de recursos humanos deixa o seu papel e responsabilidade tradicional (nomeadamente o controlo) para passar a gerir os diversos comprometimentos (Walton, 1985).

Segundo Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales e Steiger-Mueller (2010) o comprometimento é um constructo complexo, multifacetado e um dos focos que emergiu como objeto de estudo foi o comprometimento com a chefia direta (Meyer *et al.*, 2015). Segundo Fonseca (2017) algumas das componentes do comprometimento organizacional podem sofrer influências por parte das componentes do comprometimento com a chefia direta, defendendo que quanto maior

for o peso da componente calculativa (o custo associado) em deixar a chefia direta, menor será o vínculo afetivo com a organização.

A chefia direta é responsável pelo desempenho dos empregados e tem a oportunidade de influenciar o seu desempenho de várias maneiras através da avaliação, monitorização, na atribuição de recompensas, na fomentação de motivação ou através de ações de reconhecimento. Sendo o comprometimento um dos fatores que melhor explica a variação na satisfação do trabalho, a intenção de desistir e ajuda a prever estratégias organizacionais (Becker, 2016), assim como os seus *focis*, como o comprometimento com a chefia direta (Eisenberger *et al.*, 2010; Bentein *et al.*, 2002; Meyer *et al.*, 2005), podemos referir que tem implicações nos comportamentos organizacionais dos empregados.

Sendo que, entende-se por comportamentos organizacionais, os comportamentos praticados pelos empregados em contexto de trabalho, como o silêncio organizacional que é considerado como uma estratégia organizacional praticada através de um comportamento que se traduz no aposto da voz (Morrison & Milliken, 2000 e 2003). Quando se sente comprometido com a chefia, a sua satisfação com o trabalho aumenta, pelo contrário, quando não se sente comprometido, a satisfação com o trabalho diminui (Dyne *et al.*, 2003) podendo fazer com que o individuo recorra a estratégias organizacionais (Meyer *et al.*, 1998; Nascimento, 2010) como o silêncio, podendo ser o silêncio de rejeição ou de adesão (Sabino *et al.*, 2015), conforme referido anteriormente.

Estas fundamentações permitem a formulação da seguinte hipótese geral:

Hipótese 1: O comprometimento com a chefia direta tem uma influência sobre o silêncio organizacional.

Segundo o modelo das três componentes de Meyer & Allen (1991 e 1997) para o comprometimento organizacional e seguindo a mesma linha de pensamento da relação

entre o comprometimento organizacional com o comprometimento profissional (Cohen, 2003; Figueira, Nascimento & Almeida, 2014) propõe-se que os empregados com um forte comprometimento afetivo à chefia direta mantêm-se com a mesma chefia por vontade própria e os que têm um forte comprometimento normativo mantêm-se porque sentem que devem manter-se. Logo, sendo o silêncio de rejeição contemplado pelo medo de represálias futuras, ao existir um comprometimento com a chefia direta de caráter afetivo ou normativo, os empregados não sentem necessidade de recorrer ao silêncio como estratégia comportamental (Sabino *et al.*, 2015).

Por outro lado, seguindo a linha de pensamento anteriormente referida (Cohen, 2003; Figueira *et al.*, 2014; Meyer & Allen, 1991 e 1997), os empregados que têm um forte comprometimento calculativo mantêm-se com a mesma chefia apenas porque têm essa necessidade. Logo, podem recorrer à estratégia do silêncio de rejeição com medo de represálias (Sabino *et al.*, 2015).

Dadas as constatações supra indicadas, formulou-se as hipóteses específicas indicadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Hipóteses referentes à relação entre a chefia direta e o silêncio organizacional de rejeição

Codificação	Hipótese
H1.1.	O comprometimento com a chefia direta afetivo tem influência negativa sobre o silêncio de rejeição.
H1.2	O comprometimento com a chefia direta normativo tem influência negativa sobre o silêncio de rejeição.
H1.3:	O comprometimento com a chefia direta calculativo tem influência positiva sobre o silêncio de rejeição.

(Fonte: Elaboração própria)

O silêncio de adesão ocorre quando o empregado pretende colaborar com os colegas e/ou equipa. Caso esteja presente o comprometimento com a chefia direta pode fomentar a liberdade do grupo para comunicarem e exporem os problemas. Caso esteja

ausente o comprometimento com a chefia direta é possível que o grupo recorra ao silêncio como uma estratégia comportamental, influenciando individualmente cada empregado da equipa (Cohen, 2003; Figueira *et al.*, 2014; Meyer & Allen, 1991 e 1997). Face ao exposto, formulou-se as hipóteses específicas representadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Hipóteses referentes à relação entre a chefia direta e o silêncio organizacional de adesão

Codificação	Hipótese
H1.4.	O comprometimento com a chefia direta afetivo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.
H1.5	O comprometimento com a chefia direta normativo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.
H1.6:	O comprometimento com a chefia direta calculativo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.

(Fonte: Elaboração própria)

Estas hipóteses específicas suportam um primeiro modelo parcial que se propõe, correspondendo este modelo às relações estruturais que suportam os efeitos diretos do modelo proposto (Baron & Kenny, 1986).

A chefia ao praticar comportamentos benéficos para com os empregados, faz com os mesmos se sintam na obrigação de praticar comportamentos benéficos em prol da organização (Eisenberger *et al.*, 2010). A perceção de justiça na avaliação de desempenho, a ausência de conflitos, a presença de informação e a indexação a objetivos claros e transparentes fomentam vínculos psicológicos com a chefia e, por consequente, com a organização criando uma identificação para com a organização e alavancando comportamentos positivos de cooperação (Meyer *et al.*, 2004; Meyer, 2016).

A relação e percepção do empregado com a chefia direta traduz-se na ponte de ligação entre o empregado e a organização (Eisenberger *et al.*, 2010). Para além do indicado, existem evidências de que os comportamentos dos empregados no local de trabalho podem ser explicados com base no comprometimento com vários objetos (Becker, 2016).

Logo, é possível que os empregados tenham um baixo comprometimento organizacional, mas tenham um forte comprometimento com objetos internos à organização, como com a equipa, com a profissão, com a carreira ou com a chefia direta (Bergman *et al.*, 2013). Estudos evidenciam que os vários tipos de comprometimento no local de trabalho estão relacionados entre si, mas também existem resultados quanto à direccionalidade dessas relações de influência (Cohen, 2003; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001). Segundo o estudo realizado por Figueira e colaboradores (2014) o comprometimento profissional determina o comprometimento organizacional, defendendo que o comprometimento orientado mais para a pessoa é antecedente ao comprometimento organizacional.

Seguindo a mesma linha, decidiu-se considerar que o comprometimento com a chefia direta que pressupõe uma relação mais orientada para a pessoa possa influenciar o comprometimento organizacional. Considerando-o como antecedente, quando existe uma forte componente afetiva associada ao comprometimento orientado para a pessoa (como com a chefia direta), é natural que fomente uma forte componente afetiva com a organização. Contudo, quando existe uma forte componente calculativa orientada para a pessoa, é propício que exista uma forte componente calculativa com a organização (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Cohen, 2003).

Assim, é possível formular a seguinte hipótese geral:

Hipótese 2: O comprometimento com a chefia direta tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional.

Na hipótese 2 foi considerada as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional conforme estabelecido no quadro teórico de Meyer e colaboradores (Allen & Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1991 e 1993; Meyer *et al.*, 2002) e formulou-se as seguintes hipóteses específicas presentes na Tabela 3.

Tabela 3 - Hipóteses referentes à relação entre a chefia direta e o comprometimento organizacional

Codificação	Hipótese
H2.1.	O comprometimento afetivo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo
H2.2	O comprometimento afetivo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2.3:	O comprometimento afetivo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2.4:	O comprometimento normativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo
H2.5:	O comprometimento normativo com a chefia direta tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2.6:	O comprometimento normativo com a chefia direta tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo
H2. 7:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional afetivo
H2. 8:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem influência positiva sobre o comprometimento organizacional normativo
H2. 9:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo

(Fonte: Elaboração própria)

Este conjunto de hipóteses sustentam o segundo modelo parcial do modelo que se propõe neste estudo. Este segundo modelo parcial corresponde às relações estruturais correspondentes aos primeiros efeitos indiretos (Baron & Kenny, 1986)

1.2.2. Comprometimento organizacional

O alvo (*focis/target*) do comprometimento no local de trabalho mais estudado tem sido o comprometimento organizacional. Na realidade, o estudo do comprometimento no local de trabalho começou com o comprometimento organizacional passando para outro *focis* unicamente na década de 90 com Becker (1992). Logo, o quadro teórico do comprometimento organizacional confunde-se com o quadro teórico do comprometimento no local de trabalho (Klein *et al.*, 2009).

Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) definiram o comprometimento organizacional como a identificação e o envolvimento dum indivíduo a uma determinada organização e definiram três fatores de modo a caracterizar o constructo: a crença e a aceitação de metas e valores, a vontade de exercer esforços e o forte desejo em permanecer na organização. No entanto, esta perspetiva propõe o comprometimento como um constructo unidimensional.

Conforme já referido no quadro teórico do comprometimento no local de trabalho, o constructo comprometimento recebeu um contributo baseado numa visão multidimensional com várias definições distintas, sustentado numa revisão teórica e empírica, realizada por Meyer e Allen (1991). Os autores sugerem três grandes dimensões associadas ao constructo comprometimento: a dimensão afetiva que reflete o empenho emocional do empregado na organização e tem origem nos sentimentos a dimensão normativa que reflete o sentimento de obrigação e a crença que permanecer na organização é o que está correto, e por último, a dimensão calculativa que reflete a ponderação e avaliação feita pelo empregado tendo por base os custos e benefícios em permanecer ou sair da organização. Estas três componentes podem existir em simultâneo com diferentes intensidades e este é o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”.

Posteriormente, Klein, Molloy e Brinsfield (2012) eliminaram as diferentes definições associadas ao comprometimento organizacional e sugerem a existência de

um único tipo de vínculo psicológico voluntário, defendendo a perspetiva unidimensional.

O comprometimento organizacional, tanto na perspetiva unidimensional como na multidimensional, é uma das variáveis que mais ajuda na previsão dos comportamentos organizacionais porque um empregado comprometido com a organização torna-se mais produtivo, fomenta o seu bem-estar, identifica-se mais com a organização e reduz a possibilidade de se sentir submisso à organização e de recorrer a estratégias organizacionais (Meyer *et al.*, 2004; Klein *et al.*, 2012; Klein, 2013; Becker *et al.*, 2018).

Segundo Meyer, Morin e Vandenberghe (2015), bem como Becker e colaboradores (2018) os tipos de comprometimento que exigem um vínculo relacional orientado para um objeto (como o comprometimento com a chefia direta) são antecedentes aos tipos de comprometimento que não tem na sua natureza uma orientação para a pessoa, como o comprometimento organizacional. No entanto, esta sugestão não retira a importância do constructo comprometimento organizacional que é, tanto como o comprometimento com a chefia direta, um preditor de comportamentos organizacionais (Meyer *et al.*, 2002). Para além do comprometimento com a chefia direta e o comprometimento organizacional, deve-se considerar o silêncio organizacional que é considerado uma estratégia comportamental (Sabino *et al.*, 2015).

Logo, é possível formular a seguinte hipótese geral:

Hipótese 3: O comprometimento organizacional influencia o silêncio organizacional.

Considerando-se as relações entre as três componentes do comprometimento organizacional conforme estabelecido no quadro teórico de Meyer e Allen (1991 e 1997) e os diferentes tipos de silêncio organizacional, o de adesão e de rejeição, segundo Ana

Sabino e colaboradores (2015), formulou-se as seguintes hipóteses específicas (Tabela 4).

Tabela 4 - Hipóteses específicas referentes à relação entre o comprometimento organizacional e o silêncio organizacional

Codificação	Hipótese
H 3.1.	O comprometimento organizacional afetivo tem uma influência negativa sobre o silêncio de rejeição.
H 3.2	O comprometimento organizacional normativo tem uma influência negativa sobre o silêncio de rejeição.
H 3.3:	O comprometimento organizacional calculativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de rejeição.
H 3.4:	O comprometimento organizacional afetivo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão.
H 3.5:	O comprometimento organizacional normativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão
H 3.6:	O comprometimento organizacional calculativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão.

(Fonte: Elaboração própria)

O modelo proposto suportado pelas hipóteses formuladas anteriormente tem subjacente relações de mediação (Baron & Kenny, 1986), uma vez que as relações entre o comprometimento com a chefia direta e o silêncio organizacional podem ser explicadas pelo comprometimento organizacional. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A relação de influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio é mediada pelo comprometimento organizacional.

O quadro teórico estabelecido anteriormente, bem como as hipóteses formuladas, fundamenta o modelo de relações de influência entre as três variáveis.

2. METODOLOGIA

O trabalho teve por base uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa que teve como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário dirigido aos empregados de empresas privadas. Após as devidas autorizações, o questionário foi distribuído por correio eletrónico e para clarificar continha uma nota introdutória que referencia o objetivo da investigação, a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes. Os dados foram analisados estatisticamente através do *Statistical Package for Social Sciences – SPSS* (versão 22) e do *Linear Structural Relations – LISREL* (verão 9.3).

2.1. População e amostra

A amostra é de conveniência sendo constituída por 270 sujeitos. Tendo sido enviados 450 questionários. Logo, a taxa de resposta é de 60%. A recolha foi feita nas empresas mas também por *network* pessoal. É constituída e é contemplada por sujeitos de diversos setores de atividade, inseridos em empresas privadas, tais como: setor de atividade financeiro, retalho e distribuição, farmacêutico e telecomunicações. O maior número de sujeitos pertence ao setor do retalho e distribuição com 37,2 % (Tabela 5).

Tabela 5 - Setor de Atividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Setor de atividade financeiro	63	23,3%	26,9%
Setor do Retalho e Distribuição	87	32,2%	37,2%
Setor Farmacêutico	29	10,7%	12,4%
Setor das Telecomunicações	55	20,4	23,5%

(Fonte: Elaboração própria)

A amostra é constituída maioritariamente por sujeitos do sexo feminino (62,1%) (Anexo 2), solteiros (48,1%) (Anexo 3) e com habilitações académicas ao nível do ensino superior (56,9%) (Anexo 4). Maioritariamente é constituída por sujeitos que não exercem funções de chefia (68,4%) (Anexo 5) e por operacionais (53%) (Anexo 6).

Verifica-se uma média de 34 anos, sendo que as idades têm uma forte diversidade e variam desde os 18 anos até aos 59 anos (DP=9,307). Quanto ao tempo de trabalho verifica-se uma média de 12,61 anos, variando de 1 a 42 anos (DP=9,583). Já a antiguidade na atual empresa é de 6,75 anos, variando de menos de 1 ano a 28 anos (DP=6,771). Em média cada sujeito da amostra trabalhou em 3 empresas diferentes variando de 1 a 10 empresas (DP=1,677).

2.2. Modelos de medida dos constructos

Com objetivo de fazer face às hipóteses formuladas, foi utilizado um questionário que incluiu 50 itens e apresentava na última parte 7 itens de natureza sociodemográficas (variáveis descritivas) que têm como finalidade a descrição e caracterização da amostra. Este questionário foi elaborado com base em outros questionários existentes de medida dos constructos presentes no modelo proposto neste estudo. As perguntas das três primeiras partes do questionário incidem na medição das variáveis associadas a cada um dos três constructos sendo as respostas dadas numa escala de tipo *likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente” (Anexo 7).

Para medir o comprometimento organizacional foi utilizado o questionário proposto por Meyer e Allen (1997, p. 118-119) adaptado para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). O constructo é medido através de 19 itens, sendo que 6 são pertencentes à componente afetiva (3 são *reversed*), outros 6 correspondem à componente normativa (1 é *reversed*) e 7 itens destinam-se à componente calculativa (Tabela 6).

Tabela 6 - Escala do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997)

Codificação	Subescala do comprometimento organizacional afetivo
COA_9_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” desta empresa (R)
COA_22	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
COA_29_I	Não me sinto identificado com esta empresa (R)
COA_44	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
COA_46_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)
COA_48	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
Codificação	Subescala do comprometimento organizacional normativo
CON_1	Sinto que tenho um grande dever para com a minha empresa
CON_2	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento
CON_5_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
CON_6	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
CON_24	Esta empresa merece a minha lealdade
CON_28	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
Codificação	Subescala do comprometimento organizacional calculativo
COC_3	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
COC_8	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
COC_10	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento
COC_20	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa
COC_26	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
COC_32	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
COC_50	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

(Fonte: Baseado em Nascimento *et al.*, 2008)

A segunda parte do questionário destina-se ao constructo comprometimento com a chefia direta e realizou-se uma adaptação da escala anteriormente indicada. A

escala do comprometimento com a chefia direta é formada por dezanove itens tendo sido adaptada da escala do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008) (Tabela 7). À semelhança do constructo referido anteriormente, é medido por 19 itens, dos quais 6 itens medem a componente afetiva (sendo 3 itens *reversed*), 6 itens à componente normativa (dos quais 1 é *reversed*) e 7 itens à componente calculativa (tabela 7).

No entanto, conforme já abordado na introdução e na revisão de literatura, um dos objetivos secundários deste estudo é testar a unidimensionalidade versus a tridimensionalidade desta escala, visto que existem bases teóricas que sustentam ambas as posições (Meyer *et al.*, 1991 e 1997; Klein *et al.*, 2012). Desta forma, a decisão final quanto a esta escala será tomada após a sua validação face à amostra e após da determinação da sua dimensionalidade.

Tabela 7 - Escala do comprometimento com a chefia direta

Codificação	Subescala do comprometimento com a chefia direta afetivo
CCA_7	Na realidade sinto os problemas da minha chefia como se fossem meus
CCA_15	A minha chefia tem um grande significado pessoal para mim
CCA_30	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira acompanhando a minha chefia
CCA_33_I	Não me sinto identificado com a minha chefia (R)
CCA_34_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha chefia (R)
CCA_49_I	Não me sinto ligado à minha chefia direta (R)
Codificação	Subescala do comprometimento com a chefia direta normativo
CCN_13	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha chefia agora
CCN_12	Eu não iria deixar a minha chefia neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ela
CCN_17	Sinto que tenho um grande dever para com a minha chefia
CCN_25	A minha chefia merece a minha lealdade
CCN_35_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral para com a minha chefia (R)
CCN_45	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha chefia no presente momento

Codificação	Subescala do comprometimento com a chefia direta calculativo
CCC_14	Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em mudar de chefia direta
CCC_31	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar com esta chefia é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal
CCC_37	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, deixar a minha chefia, mesmo que o pudesse fazer
CCC_38	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar de chefia neste momento
CCC_39	Neste momento, manter-me com a minha chefia direta é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
CCC_40	Uma das consequências negativas para mim se decidisse mudar de chefia resulta da escassez de alternativas disponíveis na empresa
CCC_42	Como já dei tanto a esta chefia, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outra

(Fonte: Baseado em Nascimento *et al.*, 2008)

No caso do silêncio organizacional foi utilizado o questionário proposto por Sabino, Nogueira e Lopes (2015), constituído por 7 itens referentes ao silêncio de rejeição e 5 itens referentes ao silêncio de adesão (tabela 8).

Tabela 8 - Escala do silêncio organizacional

Codificação	Subescala do silêncio organizacional de adesão
SA_4	Retenho informação confidencial porque sou cooperante
SA_16	Protejo informação para que a empresa beneficie
SA_21	Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a empresa
SA_23	Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização
SA_27	Retenho ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença
SA_43	Resisto à pressão dos outros para comentar aspetos que necessitam de alguma reserva referentes à empresa
Codificação	Subescala do silêncio organizacional de rejeição
SR_11	Omito factos importantes de modo a proteger-me
SR_18	Evito expressar ideias de melhoria com o objetivo de proteger-me
SR_19	Retenho a solução para os problemas porque tenho medo
SR_36	Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo

SR_41	Retenho informação relevante porque tenho medo
SR_47	Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio

(Fonte: Baseado em Sabino, 2015)

Considerando que o questionário é de medidas auto-reportadas (*self-report mesures*) provenientes da mesma fonte, houve a necessidade de minimizar o erro de variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Neste sentido foram seguidas as recomendações de Podsakoff e colaboradores (2012 e 2003) na elaboração do questionário final, nomeadamente, quanto à confidencialidade das respostas individuais, ao anonimato dos respondentes. Por outro lado, numa fase previa à aplicação do questionário, foram identificados e corrigida a linguagem de alguns itens, tendo os mesmos sido ordenados no questionário final de forma aleatória.

2.3. Opções no tratamento dos dados

Numa primeira fase procedeu-se à validação dos instrumentos de medida dos constructos face à amostra.

Em primeiro lugar, testou-se a fiabilidade da escala através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, considerando um valor ideal igual ao superior a 0,7 e um valor aceitável igual ou superior a 0,6. No caso de um valor inferior a 0,6 a fiabilidade não pode ser considerada como sendo aceitável (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2005; Maroco, 2007 e 2010).

Em segundo lugar, os diversos modelos de medida foram testados através de Análises Fatoriais Confirmatórias. Para se verificar a validade de instrumento de medida foram realizadas análises fatoriais confirmatórias de cada escala com recurso ao *LISREL* (versão 9.2). Foi utilizado o método de extração *Maximum Likelihood* com uma solução completamente estandardizada. A partir do modelo inicial os itens com uma carga fatorial inferior a 0,5 e/ou com um índice de modificação superior a 0,5 foram

eliminados. Este processo de reespecificações sucessivas do modelo de medida de cada constructo garantiu a validade de cada modelo de medida (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Particularmente importante são os indicadores de bondade de ajustamento. Estes indicadores medem o grau de ajustamento entre os dados recolhidos e o modelo proposto (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007) e foram utilizados quer na Análise Fatorial Confirmatória quer na estimação do modelo proposto.

As medidas de ajustamento absoluto, segundo Hair e colaboradores (2010) e Salgueiro (2007), permitem determinar se o modelo ajusta aos dados contidos na amostra. Através da medida estatística Qui-Quadrado (χ^2) quantificou-se as diferenças entre as matrizes de covariância, através do *Goodness-of-Fit Index* (GFI) mediu-se a quantidade relativa de variância e covariância explicadas em conjunto pelo modelo (Salgueiro, 2007) que pode variar entre 0 e 1, quanto maior o seu valor, maior a qualidade de ajustamento. Através do *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) calculou-se o erro de aproximação à amostra e a indicação da correção que o modelo teve que ser sujeito, esta medida considera valores iguais ou inferiores a 0,08 aceitáveis e valores inferiores a 0,5 como ideais (Hair *et al.*, 2010).

As medidas de ajustamento incremental referem-se à comparação do modelo proposto com o modelo nulo, visto que quanto maior a diferença entre os modelos, melhor o ajustamento do modelo proposto no estudo (Hair *et al.*, 2010). Foram utilizados índices derivados do *Incremented Fit Index* (IFI) que mede o incremento resultante da alteração do modelo nulo para o modelo proposto, nomeadamente, o *Comparative Fit Index* (CFI) que considera os graus de liberdade para ajustar o incremento do modelo proposto sobre o modelo nulo e são considerados valores iguais ou superiores a 0,9 como aceitáveis e o *Incremented Fit Index* (IFI) que considera o incremento resultante da passagem do modelo nulo ao modelo proposto.

As medidas de parcimónia e de comparação de modelos identificam o modelo com melhor ajustamento. A medida de parcimónia utilizada foi o valor de correção do Qui-Quadrado pelos Graus de Liberdade (χ^2/df), não existindo ainda um consenso quanto aos seus valores ideais, mas variando entre os valores inferiores a 2 ou 3 (Salgueiro, 2007). Para comparar os modelos utilizou-se a medida *Aike Information Criterion Model* (AIC), sendo o modelo com menor valor o mais ajustado.

O grau de consistência interna da medida foi considerado através da variância média extraída (*Average Variance Extracted*), considerando-se como critério o valor igual ou superior a 0,5. Foi também calculada a fiabilidade do constructo (*Construct Reliability*), sendo que um valor igual ou superior a 0,7 foi considerado como um bom indicador (Hair *et al.*, 2010).

Após este processo, foi testado o erro da variância do método comum dos itens remanescentes (que seriam utilizados na medição de cada variável) através do teste do fator único de Harman (*Harman's single factor test*), isto é, através da variância explicada por um único fator, comum a todos os itens (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Idealmente, a variância explicada por este fator único deverá ser inferior a 35%.

Na segunda fase procedeu-se à estimação do modelo proposto, sendo testadas as hipóteses formuladas anteriormente. Foi utilizado o método de modelagem por equações estruturais (*Structural Equation Modelling*) com recurso ao LISREL 9.2. Foi utilizado o método *Maximum Likelihood* tendo sido extraídas soluções completamente estandardizada. Foram utilizados os indicadores de bondade do ajustamento descrito anteriormente.

Na terceira e última fase procedeu-se à análise das possíveis relações de mediação, que será abordada no ponto seguinte.

2.4. Relações de mediação

Segundo Baron & Kenny (1986), a mediação é a relação entre duas variáveis através de uma terceira variável. No presente estudo, foram consideradas as relações de mediação considerando os efeitos diretos e indiretos entre as três variáveis.

Seguindo o método proposto por Hair e colaboradores (2010) no teste das relações de mediação tem de se cumprir 4 fases. Assim, numa primeira fase testou-se o modelo sem mediação (sem a variável mediadora, isto é, o comprometimento organizacional), estabelecendo-se os efeitos diretos. Para haver mediação estes efeitos diretos deverão ser estatisticamente significativos.

Na segunda fase incluiu-se a variável mediadora ao modelo dos efeitos diretos. Neste caso, os valores dos efeitos diretos vão diminuir, podendo continuar a ser estatisticamente significativos ou deixar de ser significativos. No primeiro caso está-se perante uma mediação parcial e no segundo caso uma mediação total. Nesta fase, para haver uma mediação (parcial ou total) os efeitos indiretos, isto é, os efeitos resultantes da relação entre as variáveis preditoras e as variáveis mediadoras e entre as variáveis mediadoras e as de critério devem ser estatisticamente significativas (Hair *et al.*, 2010).

Após as verificações anteriores, foi calculado o valor de z' de Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets (2002) para se determinar se os efeitos indiretos são significativos. O cálculo foi feito através da seguinte fórmula:

$$z' = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{(\alpha^2 \sigma\beta^2 + \beta^2 \sigma\alpha^2)}}$$

Assim, o teste das relações de mediação fez com que se determinasse a existência de efeitos indiretos através do cálculo supra indicado, a existência de uma relação de mediação pressupõe a rejeição da hipótese nula da existência de efeitos indiretos ($H_0: z' = 0$) e o valor de z' tem de ter um nível de significância de 0,05 igual ou superior a 0,97 (Mackinnon *et al.*, 2002).

3. RESULTADOS

3.1. Validação dos Modelos de Medida face à Amostra

3.1.1. Comprometimento com a Chefia Direta

Foi avaliada a fiabilidade dos dados em cada uma das subescalas do comprometimento com a chefia direta e verificou-se um valor de coeficiente *Alpha de Cronbach* de 0,914 para a subescala afetiva, de 0,881 para a subescala normativa e de 0,836 para a subescala calculativa. Segundo Hair e colaboradores (2010) pode-se considerar que se está perante uma fiabilidade aceitável nas três subescalas (valores superiores a 0,70).

A validação face à amostra do modelo de medida foi realizada através de análise fatorial confirmatória (AFC), tendo-se utilizado o método *Maximum Likelihood* e a extração de uma solução completamente estandardizada. O modelo de medida inicial não apresentou resultados com um ajustamento adequado ($\chi^2=671,99$; $df=149$; RMSEA=0,171; $\chi^2/df=4,51$; CFI=0,882; GFI=0,638; SRMR=0,146; AGFI=0,538).

O modelo foi, em seguida, reespecificado sucessivamente através da eliminação de itens que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,5 ou índices de modificação elevados com outros itens, restando 7 itens (Tabela 9) (Hair *et al.*, 2010).

Tabela 9 - Itens correspondentes à solução final do comprometimento com a chefia direta

Codificação	Subescala do comprometimento com a chefia direta afetivo
CCA_7	Na realidade sinto os problemas da minha chefia como se fossem meus
CCA_30	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira acompanhando a minha chefia
CCN_12	Eu não iria deixar a minha chefia neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ela
CCN_17	Sinto que tenho um grande dever para com a minha chefia
CCC_37	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, deixar a minha chefia, mesmo que o pudesse fazer
CCC_38	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar de chefia neste momento

(Fonte: Elaboração própria)

Verificou-se a existência de uma forte correlação entre o comprometimento com a chefia direta afetivo e o normativo (0,99), sugerindo este resultado poder-se estar perante uma mesma variável com nomes diferentes (Hair *et al*, 2010). Assim, tomou-se a decisão de se utilizar para o constructo comprometimento com a chefia direta um modelo bidimensional, correspondendo uma dimensão às componentes afetiva e normativa e a outra correspondendo à calculativa.

A solução final (Figura 4) apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=10,97$; $df=13$; $RMSEA=0,038$; $\chi^2/df=0,84$; $CFI=1,000$; $GFI=0,981$; $SRMR=0,0304$; $AGFI=0,960$). A dimensão Afetiva-Normativa (CCDAN) apresenta um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,854, uma variância extraída de 0,66 e uma fiabilidade de constructo de 0,99. Já a dimensão Calculativa apresenta um coeficiente Alpha de Cronbach de 0,775, uma variância extraída de 0,59 e uma fiabilidade de constructo de 0,97.

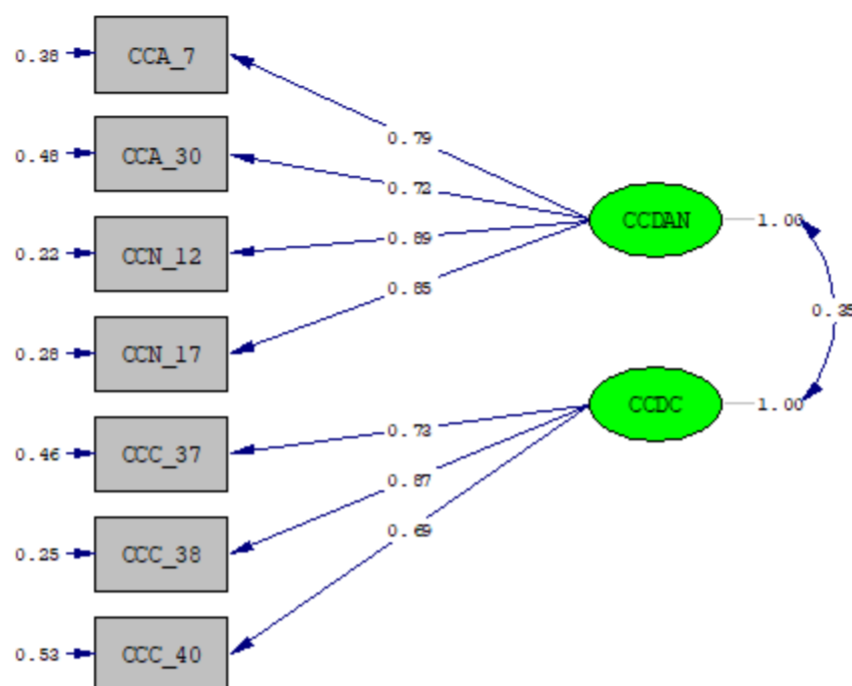


Figura 4 - Modelo de medida final do comprometimento com a chefia direta (Fonte: Elaboração própria)

Estes resultados finais suportam a conclusão de validação face à amostra deste modelo de medida. No entanto, não se verificou a tridimensionalidade do comprometimento, mas sim a sua bidimensionalidade sendo uma dimensão de natureza afetiva e emocional através da componente afetiva e normativa que ficaram associadas uma à outra (primeiro fator) e de natureza instrumental por corresponder à componente calculativa (segundo fator).

3.1.2. Comprometimento organizacional

Determinou-se a fiabilidade dos dados em cada subescala do comprometimento organizacional e verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach para a subescala afetiva de 0,885, para a subescala normativa um valor de 0,812 e para a componente calculativa de 0,785. Concluiu-se que a fiabilidade é aceitável (Hair *et al.*, 2010).

À semelhança do constructo comprometimento com a chefia direta, o modelo de medida do constructo comprometimento organizacional foi feito através da análise fatorial confirmatória (AFC), utilizando-se o método Maximum Likelihood, tendo sido extraída uma solução completamente estandardizada. Contudo, os valores dos índices de bondade de ajustamento não foram aceitáveis ($\chi^2=685,52$; $df=149$; $RMSEA=0,154$; $\chi^2/df=4,6$; $CFI=0,835$; $GFI=0,68$; $SRMR=0,122$; $AGFI=0,591$), pelo que se pode concluir que o modelo de medida não ajustou.

Eliminou-se sucessivamente os itens que apresentavam valores de *factor loading* inferiores a 0,5 e/ou valores de índices de modificação elevados, ficando, no final com 5 itens (Tabela 10).

Tabela 10 - Itens correspondentes à solução final do comprometimento organizacional

Codificação	Subescala do comprometimento organizacional afetivo
COA_9_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” desta empresa
COA_29_I	Não me sinto identificado com esta empresa
COA_46_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa

COA_48	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
COC_3	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
COC_26	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal

(Fonte: Elaboração própria)

Estas reespecificações sucessivas levaram à eliminação da componente normativa, estando este resultado em linha com a solução final do comprometimento com a chefia direta (figura 5). O modelo final apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=3,15$; $df=4$; $RMSEA=0,039$; $\chi^2/df=0,79$; $CFI=0,0124$; $GFI=0,991$; $SRMR=0,0124$; $AGFI=0,968$).

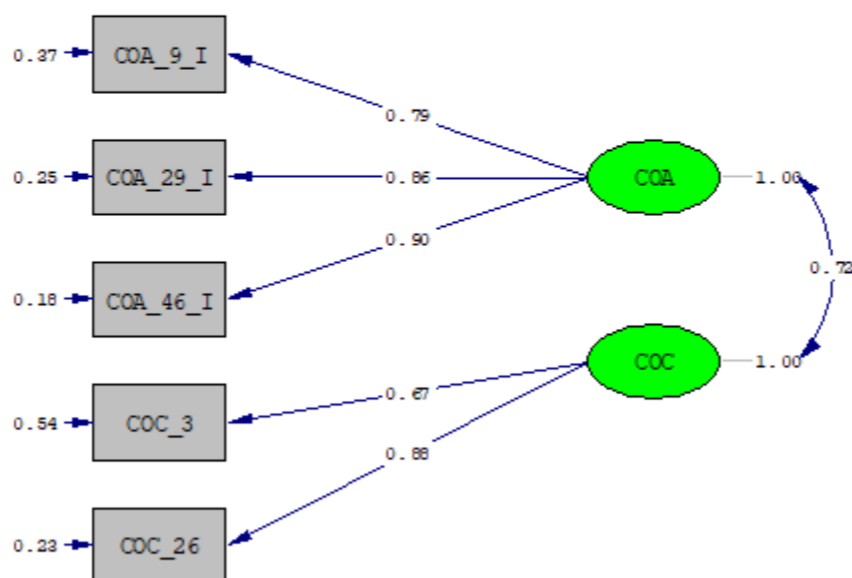


Figura 5 - Modelo de medida final do comprometimento organizacional (Fonte: Elaboração própria)

A dimensão afetiva apresenta um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de 0,847, uma variância extraída de 0,72 e uma fiabilidade de constructo de 0,98. Já a componente calculativa apresenta um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de 0,652, uma variância extraída de 0,60 e uma fiabilidade de constructo de 0,96.

Estes resultados suportam a validade do modelo de medida do comprometimento organizacional, assumindo uma solução bidimensional, pela

exclusão da componente normativa. Refira-se, no entanto, que a correlação entre o COA e o COC está no limiar da aceitabilidade, pois, segundo Hair e colaboradores (2010) com correlações superiores a 0,70 deve-se questionar se não se estará perante variáveis redundantes. No entanto, optou-se por manter a solução encontrada por aproximar-se da solução obtida para o comprometimento com a chefia direta.

3.1.3. Silêncio organizacional

Determinou-se a consistência interna da escala do constructo silêncio organizacional e verificou-se um valor de coeficiente Alpha de Cronbach de 0,595 para a subescala do silêncio de adesão e um valor de 0,669 para a subescala do silêncio de rejeição. Segundo Landis e Koch (1977) podemos considerar que os valores representam uma consistência interna moderada, apresentando o silêncio de adesão uma consistência interna no limite (Hair *et al.*, 2010).

De seguida, realizou-se a AFC utilizando-se o método Maximum Likelihood e a extração de uma solução completamente estandardizada. O modelo inicial não apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=324,49$; $df=53$; $RMSEA=0,200$; $\chi^2/df=6,12$; $CFI=0,858$; $GFI=0,742$; $SRMR=0,204$; $AGFI=0,620$).

Eliminou-se sucessivos itens que apresentavam valores de *factor loading* inferiores a 0,5 e valores elevados nos índices de modificação com outros itens. Obteve-se assim um modelo de medida do silêncio constituído por sete itens, dos quais quatro medem o silêncio de adesão e os restantes três o silêncio de rejeição (tabela 11).

Tabela 11- Itens correspondentes à solução final do silêncio organizacional

Codificação	Subescala do silêncio organizacional de adesão
SA_4	Retenho informação confidencial porque sou cooperante
SA_21	Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a empresa
SA_23	Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização
SR_11	Omito factos importantes de modo a proteger-me

SR_18	Evito expressar ideias de melhoria com o objetivo de proteger-me
SR_41	Retenho informação relevante porque tenho medo

(Fonte: Elaboração própria)

Verificou-se ainda um índice de modificação elevado (12,03) entre os itens SA_4 (“Retenho informação confidencial porque sou cooperante”) e SA_21 (“Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a empresa”). Na medida em que o silêncio de adesão já está a ser medido por três itens, e uma variável latente deverá ser medida idealmente por quatro itens sendo aceitável três itens (Hair, et al., 2010), decidiu-se correlacionar o erro de medida destes dois itens. A solução final apresenta uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=11,98$; $df=12$; $RMSEA=0,064$; $\chi^2/df=0,99$; $CFI=1,0$; $GFI=0,974$; $SRMR=0,0423204$; $AGFI=0,939$) (figura 6).

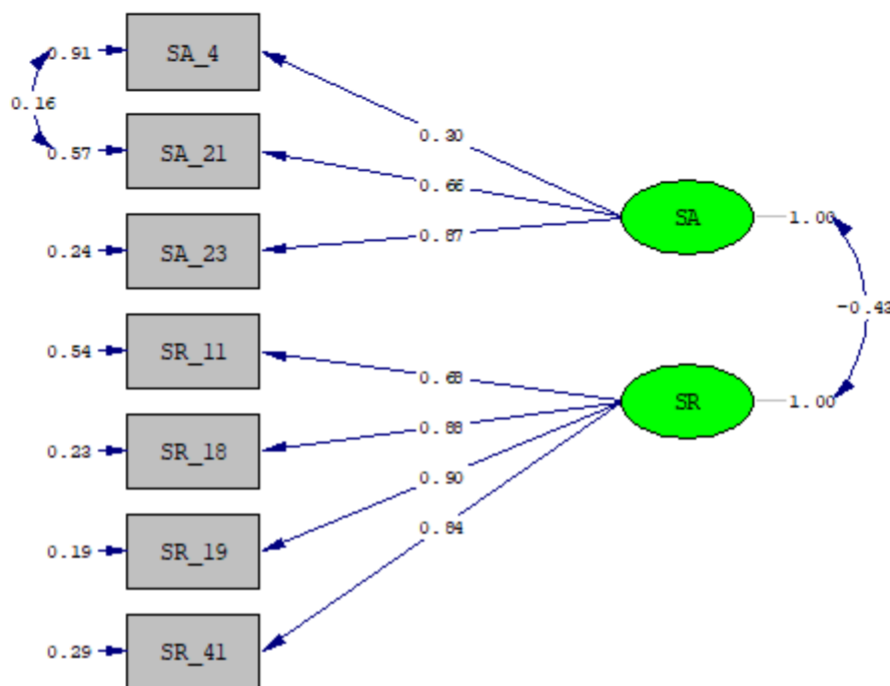


Figura 6 - Modelo de medida final do silêncio organizacional
(Fonte: Elaboração própria)

A subescala do silêncio de adesão apresenta um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,586, uma fiabilidade de constructo de 0,92 e uma variância média extraída de 0,43. Já a subescala do silêncio de rejeição apresenta um valor do coeficiente

Alpha de Cronbach de 0,862, uma fiabilidade de constructo de 0,99 e uma variância média extraída de 0,69.

Estes resultados suportam também a validação face à amostra do modelo de medida do silêncio. No entanto, há a realçar que a escala do silêncio de adesão, apesar de apresentar uma fiabilidade aceitável o mesmo não acontece com a variância extraída que se encontra abaixo do aceitável. Chama-se, no entanto a atenção para o facto de o silêncio de adesão ser de uma compreensão mais complexa pois envolve uma autocensura do próprio empregado.

3.1.4. Erro da variância do método comum

Conforme referido na metodologia, na elaboração do questionário teve-se em linha de conta as recomendações de Podsakoff e colaboradores (2003) no sentido de minimizar o erro da variância de método comum. Tendo sido estabelecido os itens que vão medir cada um dos constructos presentes no modelo proposto cabe agora determinar o erro de variância que se está a incorrer e a relevância desse erro.

Decidiu-se utilizar o teste do fator único de *Harman* (Podsakoff *et al.*, 2003) que consiste em comparar a variância extraída do modelo em que não se restringe os fatores teóricos, extraídos através de *eigenvalues* iguais ou superiores a um com um modelo em que se introduziu a extração de um único fator. A solução fatorial baseada no *Eigenvalue* permitiu a extração de quatro fatores dos quais os dois primeiros fatores explicam respetivamente 26,248% e 18,097% de uma variância extraída de 52,947%. A solução de um único fator latente explica 25,602% da variância podendo este valor ser considerado como tendo origem no método comum, quando o recomendado é que este valor seja inferior a 35% e idealmente a 11% (Podsakoff *et al.*, 2003).

No sentido de confirmar estes resultados foi também realizado o teste do método da variância comum, utilizando-se a AFC. Neste caso foram comparados dois modelos. O primeiro consistia nas seis variáveis latentes presente no modelo ($\chi^2=304,14$; $df=133$). No segundo modelo, juntou-se uma sétima variável que corresponde à variância comum ($\chi^2=280,49$; $df=115$). Os dois modelos foram testados na sua igualdade através do teste do χ^2 , tendo-se verificado que não apresentavam

diferenças significativas na variância capturada ($\Delta X^2=23,65$; $\Delta df=18$; Valor crítico para $\Delta X^2=28,869$). Refira-se ainda que o CFI de ambos os modelos é praticamente igual sendo respetivamente de 0,942 e de 0,944).

Os dois testes efetuados sugerem que, o erro da variância do método comum, não seja um problema influenciador dos resultados do presente estudo.

3.1.5. Revisão das Hipóteses Específicas

A validação do sistema de medida dos três constructos levou a que o comprometimento com a chefia direta passa-se a ser um constructo bidimensional ao invés de tridimensional (sendo uma variável a componente afetiva e normativa e a outra a calculativa). O mesmo ocorreu com comprometimento organizacional passando também a ser bidimensional (por eliminação da componente normativa). Tendo sido utilizado o modelo tridimensional de ambos os constructos na elaboração do modelo proposto e com base no qual foram elaboradas as hipóteses específicas, sustentam o modelo proposto, há agora que rever estas hipóteses específicas.

A 1ª hipótese estabelece uma relação entre o comprometimento com a chefia direta e o silêncio organizacional. Assim, estabeleceram-se as seguintes hipóteses específicas revistas (Tabela 12).

Tabela 12 - Hipóteses específicas revistas da relação do comprometimento com a chefia direta e o silêncio organizacional

Codificação	Hipótese
H 1.1.	O comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo tem influência negativa sobre o silêncio de rejeição.
H 1.2:	O comprometimento com a chefia direta calculativo tem influência positiva sobre o silêncio de rejeição.
H 1.3.	O comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.
H 1.4:	O comprometimento com a chefia direta calculativo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.

(Fonte: Elaboração própria)

A 2ª hipótese estabelece uma relação entre o comprometimento com a chefia direta e o comprometimento organizacional. Assim, estabeleceram-se as seguintes hipóteses específicas revistas (Tabela 13).

Tabela 13 - Hipóteses específicas revistas da relação do comprometimento com a chefia direta e o comprometimento organizacional

Codificação	Hipótese
H 2.2:	O comprometimento afetivo/normativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo
H 2.3:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional afetivo
H 2.4:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo

(Fonte: Elaboração própria)

A 3ª hipótese estabelece uma relação entre o comprometimento organizacional e o silêncio organizacional. Assim, estabeleceram-se as seguintes hipóteses específicas revistas (Tabela 14).

Tabela 14 - Hipóteses específicas revistas da relação do comprometimento com a chefia direta e o comprometimento organizacional

Codificação	Hipótese
H 3.1:	O comprometimento organizacional afetivo tem uma influência negativa sobre o silêncio de rejeição.
H 3.2:	O comprometimento organizacional calculativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de rejeição.
H 3.3:	O comprometimento organizacional afetivo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão.
H 3.4:	O comprometimento organizacional calculativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão.

(Fonte: Elaboração própria)

3.2. Estimação do Modelo proposto e teste das hipóteses

3.2.1. Estatísticas Descritivas

Na Tabela 15 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis latentes obtidas pela análise fatorial exploratória.

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas

	M	DP	VE	FC	1	2	3	4	5	6
1.CCDAN	4,16	1,08	0,66	0,99	(0,85)					
2.CCDC	3,53	0,98	0,59	0,97	0,26**	(0,77)				
3.COA	5,20	0,79	0,72	0,98	0,55**	0,09	(0,84)			
4.COC	4,77	0,96	0,6	0,96	0,55**	0,28**	0,52**	(0,65)		
5.SA	5,57	1,06	0,43	0,92	0,37**	0,08	0,46**	0,39**	(0,58)	
6.SR	2,65	0,94	0,69	0,99	0,02	0,44**	-0,16**	0,057	-0,12*	(0,86)

(Fonte: Elaboração própria)

Legenda:

M= Média;

DP= Desvio Padrão;

VE= Variância Extraída;

FC=Fiabilidade do Constructo

*A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

Os resultados sugerem que são as variáveis afetivas que indicam um maior comprometimento, tanto com a chefia direta como com o comprometimento organizacional.

O comprometimento com a chefia direta afetivo-normativo correlaciona-se com todos exceto com o silêncio de rejeição. O comprometimento com a chefia direta calculativo correlaciona-se com todos exceto com o comprometimento organizacional calculativo e com o silêncio de adesão. Por outro lado, o comprometimento organizacional afetivo está correlacionado com o comprometimento organizacional e com o silêncio de adesão. O comprometimento organizacional calculativo correlaciona-se apenas com o silêncio organizacional de adesão, não existindo correlação com o silêncio de rejeição. Não existe correlação entre o silêncio organizacional e o silêncio de rejeição.

3.2.2. Modelo de Relações Diretas

O primeiro modelo estimado apresentou índices de bondade de ajustamento que não eram aceitáveis ($\chi^2=131,46$; $df=70$; $RMSEA=0,094$; $\chi^2/df=1,878$; $CFI=0.969$; $GFI=0.892$; $SRMR=0.0607$; $AGFI=0.838$). Analisados os índices de modificação verificou-se que o item SR_11 “Omito factos importantes de modo a proteger-me” apresentava valores elevados com os itens SR_18 “Evito expressar ideias de melhoria com o objetivo de proteger-me” ($MI=12,60$) e SR_41 “Retenho informação relevante porque tenho medo” ($MI=10,81$). Estando o silêncio de rejeição a ser medido por quatro itens e, seguindo a recomendação de parcimónia dos modelos (Hair *et al.*, 2010) decidiu-se reespecificar o modelo através da eliminação do item SR_11. Este modelo reespecificado apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2= 103.75$; $df=58$; $RMSEA=0,092$; $\chi^2/df=1,789$; $CFI=0.974$; $GFI=0.906$; $SRMR=0.0556$; $AGFI=0.853$) (Figura 7).

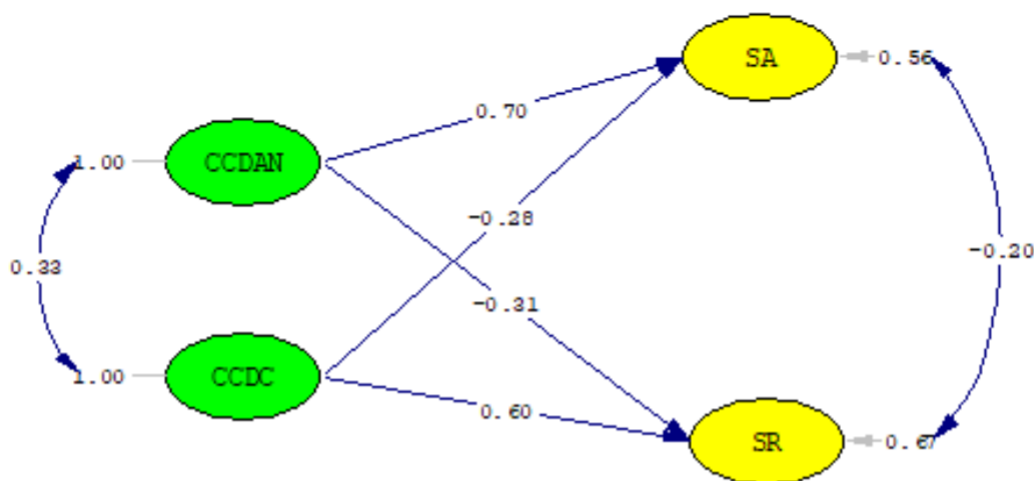


Figura 7 - Modelo resultante da influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional
(Fonte: Elaboração própria)

Este modelo sugere que as dimensões constituintes do comprometimento com a chefia direta exerçam uma influência nas dimensões do silêncio, validando as hipóteses que suportam estas relações exceto a hipótese 1.4 (Tabela 16).

Tabela 16 - Hipóteses de relações diretas

Codificação	Hipótese		Estimativa	T-value (>1,96)	Conclusão
H 1.1.	O comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo tem influência negativa sobre o silêncio de rejeição.	a	-0,31	-3,53	Não Rejeitada
H 1.2:	O comprometimento com a chefia direta calculativo tem influência positiva sobre o silêncio de rejeição.	a	0,60	5,72	Não Rejeitada
H 1.3.	O comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.	a	0,70	5,69	Não Rejeitada
H 1.4:	O comprometimento com a chefia direta calculativo tem influência positiva sobre o silêncio de adesão.	a	-0,28	-2,85	Rejeitada

(Fonte: Elaboração própria)

Verificou-se a existência de uma relação de antecedência negativa entre o comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo e a componente de rejeição do silêncio organizacional (não se rejeitou a H 1.1.). Verificou-se também a existência de uma relação de antecedência positiva entre o comprometimento com a chefia direta calculativo e a componente de rejeição do silêncio organizacional (não se rejeitou a H1.2.). Quando à componente de adesão do silêncio organizacional, verifica-se uma relação de antecedência positiva do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo (não se rejeitou a H 1.3.) mas não se verifica uma relação de antecedência positiva por parte do comprometimento com a chefia direta calculativo (rejeitou-se a H1.4.).

Estas relações consistem nos efeitos diretos, estando assim cumprido o primeiro requisito para a existência de uma mediação quer total, quer parcial (Baron & Kenny, 1986; Hair *et al.*, 2010).

3.2.3. Modelo Final

O modelo final proposto foi estimado juntando ao modelo dos efeitos diretos a variável mediadora, isto é, o comprometimento organizacional, seguindo o recomendado por Hair e colaboradores (2010) (Figura 9). Este modelo apresentou alguns problemas de ajustamento face aos valores de referência (Tabela 18).

Após sucessivas reespecificações, obteve-se uma melhor bondade de ajustamento no modelo final comparativamente com o primeiro modelo conforme verificado na tabela 17 (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

Tabela 17 - Ajustamento do Modelo Final

	χ^2	Df	RMSEA	χ^2/df	CFI	GFI	SRMR	AGFI
Valores de referência	$\geq 0,7$	$\geq 0,5$	$\geq 0,09$	$\leq 3,0$	$\geq 0,9$	< 904	$< 0,10$	$\geq 0,80$
Modelo 1	251,32	136	0,096	1,848	0,961	0,848	0,0666	0,788
Modelo Final	123	221,82	0,095	0,555	0,966	0,855	0,0659	0,799

(Fonte: Elaboração própria)

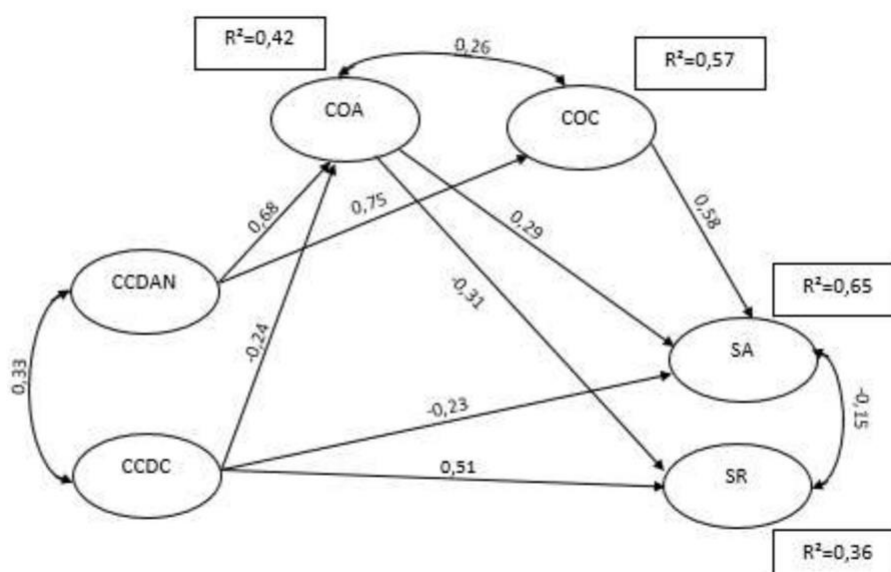


Figura 8 - Modelo Proposto final

(Fonte: Elaboração própria)

Os resultados que surgiram dos sucessivos testes realizados ao modelo permitiram que se testasse as hipóteses presentes na Tabela 18. Dadas as reespecificações realizadas a relação estabelecida na hipótese H1.1, H1.3, H2.4, H3.2 não se encontra estabelecida. Contudo, foi considerada a relação contida no Modelo 1.

Tabela 18 - Hipóteses correspondentes ao modelo final

Codificação	Hipótese	Estimativa	T-value (>1,96)	Conclusão
H2.1.	O comprometimento afetivo/normativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional afetivo	0,62	6,21	Não rejeitada
H 2.2:	O comprometimento afetivo/normativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo	0,75	5,60	Não rejeitada
H 2.3:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem influência negativa sobre o comprometimento organizacional afetivo	-0,24	-3,07	Não Rejeitada
H 2.4:	O comprometimento calculativo com a chefia direta tem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional calculativo	0,12	1,28	Rejeitada
H 3.1.	O comprometimento organizacional afetivo tem uma influência negativa sobre o silêncio de rejeição.	-0,31	-4,27	Não rejeitada
H 3.2:	O comprometimento organizacional calculativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de rejeição.	-0,61	-4,89	Rejeitada
H 3.3:	O comprometimento organizacional afetivo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão.	0,29	2,28	Não rejeitada
H 3.4:	O comprometimento organizacional calculativo tem uma influência positiva sobre o silêncio de adesão.	0,58	3,13	Não rejeitada

(Fonte: Elaboração própria)

Verificou-se a existência de uma relação de antecedência positiva entre o comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo e a componente afetiva e calculativa do comprometimento organizacional (não se rejeitou a H 2.1 e H 2.2). Verificou-se também a existência de uma relação de antecedência negativa entre o comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo e a componente afetiva do comprometimento organizacional (não se rejeitou a H 2.3). Quanto ao comprometimento organizacional afetivo, verifica-se uma relação de antecedência negativa sob a componente de rejeição do silêncio organizacional (não se rejeitou a H 3.1), assim como na componente de adesão do silêncio organizacional (não se rejeitou a H 3.3). Quanto ao comprometimento organizacional calculativo, verifica-se uma antecedência positiva sob o silêncio de adesão (não se rejeitou a H 3.4).

Não se verifica uma relação de antecedência positiva por parte do comprometimento com a chefia direta calculativo sob o comprometimento organizacional calculativo (rejeitou-se a H2.4) nem uma relação de antecedência positiva do comprometimento organizacional calculativo sob o silêncio de rejeição (rejeitou-se a H3.2).

3.2.4. Mediações

Na medida em que foi verificado, através da estimação do modelo de efeitos diretos, que as variáveis predictoras comprometimento com a chefia direta afetivo-normativo e comprometimento com a chefia direta calculativo influenciam as variáveis de critério silêncio de adesão e silêncio de rejeição então tem de se verificar se as variáveis comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional calculativo medeiam estas relações.

A análise do modelo proposto final prefigura as seguintes possíveis mediações: quanto à variável mediadora comprometimento organizacional afetivo que poderá

mediar de forma total a relação da variável comprometimento com a chefia direta afetivo-normativo sobre o silêncio organizacional de adesão e, de igual forma, esta relação do comprometimento com chefia direta afetivo-normativo sobre o silêncio organizacional de adesão poderá ser também mediada de forma total pela variável mediadora comprometimento organizacional calculativo.

Já a relação do comprometimento com a chefia direta afetivo-normativo sobre a variável de critério silêncio rejeição poderá ser mediada de forma parcial pela variável mediadora comprometimento organizacional calculativo. A última possível mediação suportada pelo modelo final proposto é a relação da variável preditora comprometimento com a chefia direta afetivo-normativo sobre o silêncio de adesão mediado pelo comprometimento organizacional de adesão.

Conforme descrito na Metodologia foi utilizado o Z' de MacKinnon (2002) que tem como valor crítico 0,97 para um nível de significância de 0,05 (tabela 19).

Tabela 19 - Hipóteses de mediação

Codificação	Hipótese	Z' (> 0,97)	Conclusão
H 4.1:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo sobre o silêncio organizacional de adesão é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo.	1,68	Não se rejeita
H 4.2:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo sobre o silêncio organizacional de adesão é mediada pelo comprometimento organizacional calculativo.	2,24	Não se rejeita
H 4.3:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo sobre o silêncio organizacional de rejeição é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo.	-1,42	Não se rejeita
H 4.4:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo sobre o silêncio organizacional de rejeição é mediada pelo comprometimento organizacional calculativo.	0,14	Rejeita-se

H 4.5:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o silêncio organizacional de adesão é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo.	- 1,08	Não se rejeita
H 4.6:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o silêncio organizacional de adesão é mediada pelo comprometimento organizacional calculativo.	1,27	Não se rejeita
H 4.7:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o silêncio organizacional de rejeição é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo	1,29	Não se rejeita
H 4.8:	A relação de influência do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o silêncio organizacional de rejeição é mediada pelo comprometimento organizacional calculativo.	2,81	Não se rejeita

(Fonte: Elaboração própria)

O modelo final proposto estabelece várias relações de mediação em que o comprometimento organizacional afetivo e calculativo vai mediar a relação entre o comprometimento com a chefia direta e silêncio organizacional de adesão, bem como a relação de mediação em que o comprometimento organizacional afetivo faz a mediação na relação entre o comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo e o silêncio organizacional de rejeição. Verifica-se também relações de mediação do comprometimento organizacional afetivo sobre a relação de influência do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o silêncio organizacional de adesão e rejeição, bem como a sugestão de mediação do comprometimento organizacional calculativo sobre a relação do comprometimento com a chefia direta calculativo com o silêncio organizacional de adesão e de rejeição.

4. CONCLUSÕES

4.1. Discussão de Resultados

A pertinência desta dissertação na gestão de recursos humanos advém da importância da compreensão da forma como os colaboradores se comprometem com a chefia direta e com a organização e a medida como recorrem a estratégias comportamentais, sendo determinante para o aumento da sua *performance*, desempenho e produtividade (Meyer *et al.*, 2002).

A presente investigação pretendia responder à seguinte questão de partida:

Em que medida é que a relação de influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional é mediado pelo comprometimento organizacional?

Um dos objetivos era o de identificar como o comprometimento com a chefia direta pode influenciar o silêncio organizacional. O silêncio é um constructo com uma elevada importância organizacional e uma das alternativas mais usadas pelos indivíduos em contexto de trabalho (Dyne, Ang & Botero, 2003). Assim sendo, o conhecimento desta estratégia organizacional pode levar a aplicação de práticas que acarretam benefícios às organizações porque muitas vezes os indivíduos não comunicam opiniões, ideias, informações, que por alguma via, podem contribuir para a melhoria contínua da organização.

Além disso, a presente investigação tinha como objetivo principal avaliar o efeito mediador do comprometimento organizacional na relação de influência do comprometimento com a chefia direta sobre o silêncio organizacional. Para se fazer face a este objetivo e de modo a validar empiricamente o quadro teórico estabelecido, foram utilizadas algumas ferramentas estatísticas que possibilitaram constatar os resultados seguidamente descritos.

Esta investigação permitiu validar face à amostra os modelos de medida dos constructos comprometimento com a chefia direta, silêncio organizacional e comprometimento organizacional.

Estava presente no quadro teórico estabelecido que se decidiu seguir o Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen (1991 e 1997) mas tendo presente a possibilidade que os resultados remetessem para unidimensionalidade proposta de Klein e colaboradores (2012). Aliás, este seria um dos objetivos secundários, testar a tridimensionalidade. Segundo os resultados alcançados, verifica-se uma bidimensionalidade do constructo comprometimento com a chefia direta, isto é, uma forte associação da componente afetiva e normativa (tornando-se apenas numa componente) e a componente calculativa considerada como uma componente distinta. No comprometimento organizacional, a componente normativa foi eliminada o que demonstrou alguma redundância, restando apenas a componente afetiva e calculativa. Estes resultados vão de encontro à linha de pensamento de Klein e colaboradores (2012).

Os resultados levam a concluir que o comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo influencia de forma negativa o silêncio de rejeição. Logo, um colaborador comprometido com a chefia de forma afetiva/normativa é provável que não recorra ao silêncio de rejeição como estratégia comportamental talvez devido ao facto de não sentir medo nem resignação. Por outro lado, o comprometimento com a chefia direta calculativo influencia positivamente o silêncio de rejeição. Logo, um colaborador comprometido com a chefia direta de forma calculativa é provável que recorra ao silêncio de rejeição.

Concluiu-se também, quanto ao silêncio de adesão, que se verifica uma influência positiva do comprometimento com a chefia direta afetiva/normativa mas contrariamente ao estabelecido no quadro teórico, não se verifica uma relação de influência positiva do comprometimento calculativo sobre o silêncio de adesão, pois os resultados sugerem uma relação negativa. Assim, sugere-se que um empregado

comprometido com a chefia direta de forma calculativa possa não recorrer ao silêncio de adesão, isto é, possa não colaborar com os colegas e equipa. No entanto, não foram encontrados estudos que tivessem reforçado esta posição.

As constatações que apresentam relações de influência vão de encontro aos estudos de Sabino e Nogueira (2016) que sugerem que o silêncio organizacional tem uma natureza extrínseca ao indivíduo, pois sofre influência do comprometimento com a chefia direta.

Quanto à relação de influência do comprometimento com a chefia direta sobre o comprometimento organizacional e conforme referido anteriormente, os resultados dos modelos de ambos os constructos foram de encontro à linha de pensamento de Klein e colaboradores (2012), levando até a eliminação da variável comprometimento organizacional normativo. Os resultados permitiram fundamentar a bidimensionalidade do constructo, ao invés da tridimensionalidade estabelecida no quadro teórico. Os resultados obtidos corroboram com o quadro teórico que estabelece antecedentes ao comprometimento organizacional, verificando-se uma relação de influência positiva do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo sobre o comprometimento organizacional afetivo e calculativo, aumentando o comprometimento afetivo e calculativo com a organização à medida que o sentimento de carácter afetivo com a chefia direta aumenta também e uma relação de influência negativa do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o comprometimento organizacional afetivo. Contrariamente ao espectável, não se verificou uma relação de influência do comprometimento com a chefia direta calculativo sobre o comprometimento organizacional calculativo.

Os resultados estabelecem que os empregados comprometidos com a organização estão mais alinhados com os valores e os objetivos da mesma e empenham-se mais no sentido de manter e mesmo de aumentar o desempenho da organização, do que os colaboradores menos comprometidos (Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer, *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1998). Quando se sentem menos comprometidos com a

organização, os empregados podem recorrer ao silêncio organizacional de adesão porque limitam-se a esperar que a situação seja revertida, afastam-se da organização porque não acreditam na sua capacidade em mudar nem em resolver o problema. Indo de encontro, verifica-se que o comprometimento organizacional afetivo tem uma influência negativa sobre o silêncio de rejeição e uma influência positiva sobre o silêncio de adesão. Isto é, quando os empregados se sentem emocionalmente ligados à organização não sentem medo de represálias futuras por isso comunicam e não recorrem ao silêncio de rejeição, contudo, pelo facto de estarem comprometido emocionalmente pode fazer com que colaborem com os colegas/equipa e fazer com que recorram ao silêncio de adesão.

O comprometimento organizacional calculativo acentua uma avaliação das perdas e ganhos que decorrem das trocas que o indivíduo faz com a organização. Quando o indivíduo tem em conta os custos inerentes aos investimentos que fez ou quando assume que não tem mais alternativas, esta componente assume uma maior relevância devido ao seu carácter instrumental (Meyer, 2009; Meyer & Allen, 1991 e 1997). Assim, conforme verificado nos resultados, o comprometimento organizacional calculativo pode determinar de forma positiva o silêncio organizacional de adesão porque o indivíduo quer cooperar com a organização ou grupo de trabalho (após ter presente os custos associados ao seu abandono). Contrariamente ao estabelecido no quadro teórico, o comprometimento organizacional calculativo não influencia positivamente o silêncio de rejeição. Assim, o comprometimento organizacional calculativo não determina positivamente o silêncio de rejeição, determina negativamente o que vai de encontro aos resultados de Sabino, Nascimento e Lopes (2013).

A relação de influência positiva do comprometimento com a chefia direta afetivo/normativo sobre o silêncio organizacional de adesão é mediada pelo comprometimento organizacional afetivo e calculativo. Tal facto sugere que o vínculo emocional ou normativo para com a chefia direta influencia o silêncio organizacional de adesão mas que pode aumentar à medida que aumenta o comprometimento para com

a organização. Além desta relação de influência, o modelo apresenta ainda outras relações de mediação estatisticamente significativas. Foi observada a possibilidade do comprometimento organizacional calculativo e afetivo ser um mediador na relação de influência do comprometimento calculativo com a chefia direta sob o silêncio organizacional de adesão, permitindo a sugestão de que quando os empregados desenvolvem uma ligação instrumental com a chefia direta, presumivelmente existirá a tendência para recorrer ao silêncio de adesão e aumenta a probabilidade quanto maior o comprometimento instrumental ou emocional com a organização. Estas constatações corroboram o quadro teórico que estabelece antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

4.2. Limitações do Estudo

A recolha dos dados é um fator limitativo uma vez que o processo usado foi o da aplicação em empresas privadas mas também através de *network* o que pode dificultar o apuramento dos dados.

Outra limitação identificada foi o facto do limite máximo de palavras que a presente dissertação deve cumprir fazer com que não fosse possível a concretização de estudos de moderação e perfis, sendo considerada uma limitação e uma sugestão para estudos futuros. A avançar com os estudos referidos seria necessário uma dimensão da amostra superior em que o número de questionários respondidos fosse significativamente superior.

4.3. Estudos Futuros

Sendo o silêncio organizacional um constructo relativamente recente, ainda há muitos pontos que necessitam de uma maior aprofundamento, nomeadamente através de estudos empíricos.

Em virtude da variável comprometimento com a organização normativo ter sido eliminada do modelo proposto é possível sugerir estudos que aprofundem esta problemática.

Apesar de não ser o objeto deste trabalho e não terem sido estudados os perfis de comprometimento, propõe-se realizar no futuro estudos para determinar o tipo de perfis existentes, nomeadamente na linha de Meyer, Stanley e Parfyonova (2012).

Seria ainda importante proceder à confirmação dos resultados obtidos, através de estudos que utilizassem outras amostras, nomeadamente de maiores dimensões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bagozzi, R.P & Edwards, J.R. (1998). A general approach to representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1 (1), 45-87.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Becker, H. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Becker, T. E. (2016). *Multiple foci of workplace commitments*. In J. P. Meyer, *The handbook of employee commitment* (pp. 43-55). Northampton, MA: Elgar Publishing.
- Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment In Organizations Accumulated Wisdom And New Directions* (419-453). New York: Routledge Taylor & Fracis Group.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2018). *Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity*. *Journal of Management*, 44 (3), 1202–1225.
- Becker, T. E., Ullrich, J., & van Dick, R. (2013). *Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters*. *Human Resource Management Review*, 23 (2), 131-147.
- Beer, M., Bert S., Paul L., Mills D. Q., & Walton R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases*. New York: Free Press.

Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015) Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54 (3), 427-438.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.

Bentein, K., Stinglhamber, F., e Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 11 (3), 341-361

Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabins, A. H., Bhupatkar, A., & Panina, D. (2013). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management Review*, 23 (2), 148-160.

Cohen, A. (2003). *Multiples Commitments in the workplace: A Integrative Approach*. Mahawah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Dyne, V., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085-103.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596-607.

Figueira, D. J. G., Nascimento, J. L. & Almeida, M. H. (2014). Relations between organizational commitment and professional commitments: an exploratory study conducted with teachers. *Universitas Psychologica*, 14 (1).

Fonseca, J. (2017). *Da confiança organizacional ao comprometimento com o supervisor e com a organização: Um modelo integrativo para a administração pública*. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Fonseca, J., & Nascimento, J. L. (2017). *Comprometimentos no local de trabalho e confiança organizacional: Um modelo integrativo para a Administração Pública Portuguesa*. Comunicação apresentada nas XXVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, 1 e 3 de Fevereiro, Universidade de Alicante, Alicante, Espanha.

Hair, J.; Black, W.; Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E., e Buunk, B. P. (1999). Employee's reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of response, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 309-321

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voic, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.

Hunt, S. D., e Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1568-1587

Janis, I. L. (1971). *Groupthink*. *Psychology Today*, 74 (76), 43-46.

- Klein, H. J. (2013). Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 23 (2), 127-130.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J., & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched concept: Revisiting onstruct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), 130-151.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T (2009). *Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*. In H. J. Klein, T. E.
- Landis, J. R., & Gary, G. K. (1977). *The Measurement of Observer Agreement for Categorical International Biometric Society*, 33(1), 159-174
- Leck, J. D., e Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or Behavior. *Employee, Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-230
- MacKinnon, D. P.; Lockwood, C. M.; Hoffman, J. M.; West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Maroco, J. P. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type II Linear Regression models. *A Monte-Carlo simulation study. Methodology*, 3(2), 81-88.

Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Meyer, J.P. (2016). *Employee commitment: Looking back and moving forward*. In John P. Meyer (Eds), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 511-528). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Califórnia: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J., e Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39 (1-2), 83.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 991.

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: *A person-centered approach*. *Journal of Vocational Behavior*, 88 (1), 56-72.

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

- Milliken, F.J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.F. (2003) An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 1 (40), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2014). An approach–inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68 (3), 547–580.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediadas pelo comprometimentos com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese de Doutoramento, Lisboa: ISCTE.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Sabino A. N. (2014). O problema da tradução do termo commitment para português: Estado da arte e fundamentação de uma proposta. *XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, 1 (1), 1-12.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Naus, F. van Iterson, A, e Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the work place. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609
- Rossenberg, Y., Klein, H., Asplund, K. Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., Rodrigues A.C, Duflot, V., Kilrov, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. (2018) The future of workplace commitment; key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (2), pp.153-167.
- Rusbult, C. E., e Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnoves of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.
- Sabino, A. N. (2015). *Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais: Da abordagem clássica ao papel mediador do silêncio*. Tese de Doutoramento não publicada, Lisboa: ISCSP.
- Sabino, A. N., Nogueira, F., & Cesário, F. (2019). An extension to the EVLN model: the role of employees' silence. *Management Research*, 17 (3), 266-282.
- Sabino, A. N., Nogueira, F., & Lopes, A. (2015). *O silêncio dos colaboradores nas organizações: Uma perspetiva integrada nas estratégias comportamentais e*

aplicada ao ensino superior público português. Working Paper Not Published, ISCSP. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Salgueiro, M. (2007). *Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE.

Turnley, W. H., e Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.

Wasti, S. A, (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-307

Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 62(2), 77-84.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, U.S.A.: Blackwell Publishing.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Modelo EVLN.....	62
Anexo 2 - Variável Sexo.....	62
Anexo 3 - Variável Estado Civil.....	62
Anexo 4 – Variável Habilitações.....	63
Anexo 5 - Variável Funções de Chefia Direta.....	63
Anexo 6 - Variável Posição hierárquica.....	63
Anexo 7 - Instrumento utilizado na recolha de dados.....	63

ANEXOS

Anexo 1 - Modelo EVLN



(Fonte: Adaptado de Rusbult *et al.*, 1988: 601.)

Anexo 2 – Variável Sexo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Feminino	167	61,9%	62,1%
Masculino	102	37,8%	37,9%

(Fonte: Elaboração própria)

Anexo 3 - Variável Estado Civil

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Solteiro(a)	132	48,9%	49,1%

Casado(a)/União de Facto	103	38,1%	38,3%
Divorciado(a)/Separado	28	10,4%	10,4%
Viúvo(a)	6	2,2,	2,2

(Fonte: Elaboração própria)

Anexo 4 -Variável Habilitações

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Até ao 6º ano	1	0,4%	0,4%
Até ao 9º ano	20	7,4%	7,4%
Até ao 12º ano	95	35,2%	35,3%
Ensino Superior	153	56,7%	56,9%

(Fonte: Elaboração própria)

Anexo 5 - Variável Funções de Chefia Direta

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	85	31,5%	31,6%
Não	184	68,1%	68,4%

(Fonte: Elaboração própria)

Anexo 6 - Variável Posição Hierárquica

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Quadros Superiores	30	11,1%	11,3%
Quadros Médios	55	20,4%	20,7%
Chefias Diretas	39	14,4%	14,7%
Operacionais	141	52,2%	53,0%

(Fonte: Elaboração própria)

Anexo 7 – Instrumento utilizado na recolha de dados

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Será aplicado em diversas empresas privadas.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela. Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

*Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um **X** o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 7 posições, na qual a posição **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e **7** “**Concordo Totalmente**”, sendo o 4 “**Não Concordo, Nem Discordo**”. Caso queira corrigir uma determinada resposta, risque totalmente a resposta que quer alterar e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.*

*Por favor responda a **todas** as questões.*

*Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, **não havendo respostas certas ou erradas**. Reafirma-se também a total **confidencialidade das respostas**. A empresa nunca tem acesso aos questionários ficando estes no ISCSP até serem destruídos após o seu tratamento estatístico.*

Obrigado pela sua colaboração.

A Investigadora

Bárbara Oliveira

(Telemóvel: 910489951)

(E-mail: barbaraoliveira2525@gmail.com)

Tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação à entidade onde trabalha atualmente bem como à sua chefia direta**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um **X** uma das sete possíveis alternativas.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadam ente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, NemDiscordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadam ente	Concordo Totalmente
1. Sinto que tenho um grande dever para com a minha empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Retenho informação confidencial porque sou cooperante	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
6. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
7. Na realidade sinto os problemas da minha chefia como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
8. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
9. Não me sinto como “fazendo parte da família” desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
10. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
11. Omito factos importantes de modo a proteger-me	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu não iria deixar a minha chefia neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ela	1	2	3	4	5	6	7
13. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha chefia agora	1	2	3	4	5	6	7
14. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em mudar de chefia direta	1	2	3	4	5	6	7
15. A minha chefia tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
16. Protejo informação para que a empresa beneficie	1	2	3	4	5	6	7
17. Sinto que tenho um grande dever para com a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
18. Evito expressar ideias de melhoria com o objetivo de proteger-me	1	2	3	4	5	6	7
19. Retenho a solução para os problemas porque tenho medo	1	2	3	4	5	6	7
20. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
21. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a empresa	1	2	3	4	5	6	7
22. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7

	DiscordoTotalmente	DiscordoModeradamente	DiscordoLigeiramente	Não concordo.NemDiscordo	ConcordoLigeiramente	ConcordoModeradamente	ConcordoTotalmente
23. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização	1	2	3	4	5	6	7
24. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
25. A minha chefia merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
26. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
27. Retenho ideias de melhoria porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença	1	2	3	4	5	6	7
28. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
29. Não me sinto identificado com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
30. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira acompanhando a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
31. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal	1	2	3	4	5	6	7
32. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
33. Não me sinto identificado com a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
34. Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
35. Sinto que não tenho qualquer dever moral para com a minha chefia	1	2	3	4	5	6	7
36. Não falo, nem sugiro ideias de mudança porque tenho medo	1	2	3	4	5	6	7
37. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, deixar a minha chefia, mesmo que o pudesse fazer							
38. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse mudar de chefia neste momento	1	2	3	4	5	6	7
39. Neste momento, manter-me com a minha chefia direta é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
40. Uma das consequências negativas para mim se decidisse mudar de chefia resulta da escassez de alternativas disponíveis na empresa	1	2	3	4	5	6	7
41. Retenho informação relevante porque tenho medo	1	2	3	4	5	6	7
42. Como já dei tanto a esta chefia, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outra	1	2	3	4	5	6	7
43. Resisto à pressão dos outros para comentar aspetos que necessitam de alguma reserva referentes à empresa	1	2	3	4	5	6	7
44. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
45. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a minha chefia no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
46. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
47. Passivamente, guardo ideias para a solução de problemas para mim próprio	1	2	3	4	5	6	7
48. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
49. Não me sinto ligado à minha chefia direta	1	2	3	4	5	6	7
50. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, peço-lhe algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

1. Sexo

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Estado Civil

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) / União de Facto
- c. Divorciado(a) / Separado(a)
- d. Viúvo(a)

3. Idade: _____ anos

4. Tempo de trabalho: _____ anos

5. Antiguidade na atual Empresa: _____ anos

6. Contando com a empresa onde trabalha atualmente, em **quantas empresas** é que trabalhou durante a sua carreira profissional: _____ empresas

7. Indique o **nível de habilitações académicas** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 4º ano
- b. Até ao 6º ano
- c. Até ao 9º ano
- d. Até ao 12º ano
- e. Ensino Superior

8. Tem funções de **chefia direta**?

- a. Sim
- b. Não

9. Posição Hierárquica:

- a. Quadros Superiores

- b. Quadros Médios
- c. Chefias Diretas
- d. Operacionais

10. Qual é o setor de atividade da sua atual empresa? _____

Obrigado pela sua colaboração

